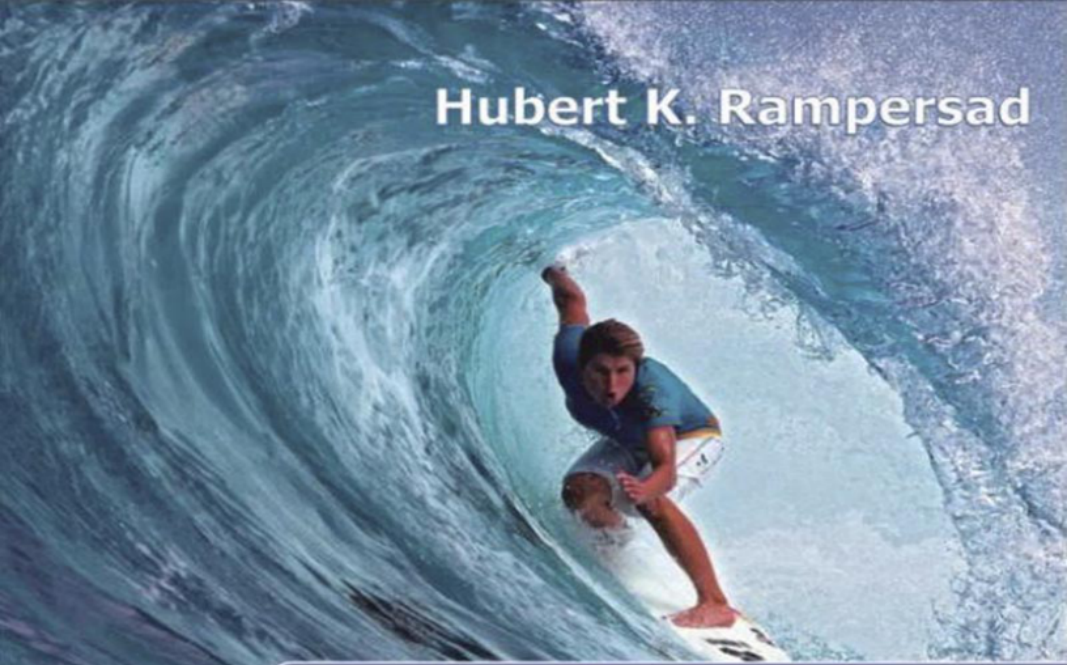


Hubert K. Rampersad

THÔNG QUA PHƯƠNG PHÁP
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CÁ NHÂN

Định vị cá nhân

Personal Balanced Scorecard

Con đường đi tới hạnh phúc,
sự toàn vẹn cá nhân và hiệu quả tổ chức

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
LD XH

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời nói đầu

Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một cuộc hành trình đi vào nội tâm, nơi các giá trị, hy vọng, ước mơ và khát vọng đang chờ được khám phá. Hành trình này sẽ giúp bạn nhìn nhận cuộc sống một cách khách quan và chính xác, đồng thời cung cấp cho bạn tấm bản đồ để biến ước mơ và khát vọng thành hiện thực.

Là một phần của quy trình Thẻ điểm hiệu quả tổng thể mà tôi đã giới thiệu năm 2003 trong cuốn Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity (Thẻ điểm hiệu quả tổng thể: định nghĩa lại hoạt động quản lý để đạt được hiệu quả toàn vẹn), được dịch ra hơn 20 ngôn ngữ, Thẻ điểm cân bằng cá nhân cũng có thể là một cách hiệu quả giúp các nhà quản lý huấn luyện người khác đạt được sự toàn vẹn và kết nối giữa công việc và cuộc sống. Lợi ích đến từ việc thay đổi hành vi cá nhân để mang lại tính hiệu quả của tổ chức, nâng cao hiệu quả và gia tăng ý thức, trách nhiệm và động lực cá nhân. Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một bộ phận không thể thiếu của quy trình Thẻ điểm hiệu quả tổng thể – một công cụ thay đổi tổ chức và văn hóa, một phương pháp để đạt hiệu quả liên tục. Sự độc đáo của nó dựa trên việc kết hợp các mục tiêu cá nhân và tổ chức để đi đến kế hoạch đánh giá hiệu quả cá nhân của mỗi nhân viên. Trọng tâm của cuốn sách này là Thẻ điểm cân bằng cá nhân – hành trình tìm kiếm sự tự nhận thức, tự khám phá và tự chủ.

Điểm khởi đầu của khái niệm mới mẻ này là việc đạt được sự hiểu biết sâu sắc về bản thân. Nó cho phép chúng ta làm chủ trí tuệ cảm xúc, trí tuệ tâm hồn và mở rộng tầm nhìn, giúp chúng ta hiểu và kiểm soát bản thân, từ đó có ý thức sâu sắc hơn về trách nhiệm của mình. Trên hết, phát triển cá nhân là trách nhiệm riêng của mỗi người. Đó là trách nhiệm đạo đức và nhiệm vụ phát triển cá nhân trở nên chủ động hơn của mỗi người – cho sự hoàn thiện của chính họ và cho những người thân yêu, công việc, tổ chức, đất

nước và thế giới. Huấn luyện cá nhân sử dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một quy trình học hỏi bên trong, thuộc về tâm hồn và đạo đức. Nó liên quan đến sự cân bằng trí thông minh, trí tuệ cảm xúc và trí tuệ tâm hồn của một người; một sự cân bằng giữa não trái và não phải.

Thật dễ dàng để kiểm soát và huấn luyện bản thân hiệu quả khi sử dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Nó cũng sẽ hiệu quả nếu có một người bạn, ý trung nhân hay đồng nghiệp đáng tin cậy hỗ trợ bạn trong quá trình huấn luyện. Nếu bạn chọn cách làm việc với một người đáng tin cậy, việc bạn cảm thấy an toàn, tự tin vào chính mình với sự hiện diện của người đó là rất quan trọng. Hành trình đi vào nội tâm một người rất thiêng liêng và cần được luận giải theo một cách đặc biệt.

Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân sẽ mang lại một cách sống giàu có và đầy đủ hơn, giúp phát triển và sử dụng liên tục tài năng, việc tự học hỏi, ý thức cao hơn về trách nhiệm và kỷ luật bản thân, phát triển tính sáng tạo và hành vi đạo đức của một người. Thông qua đó, tạo điều kiện để không ngừng phát triển bản thân nhằm thêm hoàn thiện mỗi ngày và làm mọi việc đúng đắn ngay từ đầu.

Thẻ điểm cân bằng cá nhân đưa ra một cách tiếp cận có hệ thống và trọn vẹn đối cho quá trình chuyển đổi của con người trong các tổ chức, nó ảnh hưởng đến chiến lược, văn hóa và tính hiệu quả của công ty. Hệ thống này và sự hoàn thiện liên tục của chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách (chu trình LTĐT) dựa trên một vài mô hình, hướng dẫn và công cụ mới đã được thực tế chứng minh. Một cách sống phù hợp với Thẻ điểm cân bằng cá nhân và chu trình LTĐT đưa đến dòng chảy; một quá trình tham gia trọn vẹn vào cuộc sống hạnh phúc, hứa hẹn nhiều thử thách, làm việc tích cực hơn và sử dụng thời gian rỗi hiệu quả hơn.

Ý tưởng của tôi khi giới thiệu Thẻ điểm cân bằng cá nhân đến các tổ chức là để thu hẹp sự khác biệt lớn giữa cách mọi người giao tiếp với đồng nghiệp và cách họ giao tiếp với bạn bè, gia đình. Trong những năm gần đây, tôi đã áp dụng hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân vào các công ty lớn tại nhiều nước và đã quan sát thấy các kết quả của việc thực hiện phương pháp này trong việc cải thiện từng bước hạnh phúc cá nhân, ý thức, việc tự học và tính

sáng tạo, trong công việc cũng như trong cuộc sống nói chung. Đó là một quá trình phá vỡ các thói quen, cho đi và giao tiếp hiệu quả hơn thông qua cả lý luận và trực giác. Đó cũng là một quá trình phát triển và học hỏi, giúp họ trở thành những nhân viên vui vẻ, tận tụy và trung thành. Điều này không chỉ cho phép họ đóng góp hết mình mà còn thuyết phục họ hỗ trợ, bảo vệ, quảng bá và yêu quý tổ chức.

Cách tiếp cận này, về cơ bản, khác với cách huấn luyện truyền thống và các phương pháp thẻ điểm. Thẻ điểm cân bằng cá nhân cung cấp một quy trình học hỏi đầy cảm hứng giúp hoàn thiện tính hiệu quả cá nhân theo cách đánh giá được, cụ thể và đều đặn, từ đó duy trì sự cân bằng trong công việc/cuộc sống và tính chân thật, sự tin cậy của tổ chức. Tôi cũng giới thiệu và khuyến khích sử dụng bài tập kết hợp thở và giữ yên lặng để truyền năng lượng sống cho cơ thể, hỗ trợ quá trình chuyển hoài bão cá nhân thành hành động có mục đích. Có hoài bão mà không có năng lượng để thực hiện thì cũng vô nghĩa.

Điểm nhấn mạnh trong cuốn sách này là động lực chủ quan. Động lực chủ quan là những gì xuất phát từ nội tại – làm việc gì đó là vì niềm vui – trong khi động lực khách quan nghĩa là con người tìm kiếm một sự tưởng thưởng, chẳng hạn như tiền bạc. Tiền đã đánh mất tầm ảnh hưởng của mình đối với động lực của người lao động. Con người hạnh phúc nhất là khi họ được tự do, được thử thách và làm chủ cuộc sống của mình. Điều này đòi hỏi cơ hội xây dựng lòng tự trọng, niềm tin, trách nhiệm cá nhân và ý thức tham gia công việc. Phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân có một triết lý tạo điều kiện để loại bỏ nỗi sợ hãi của nhân viên, giúp họ nhận ra tiềm năng trọn vẹn và đóng góp một cách sáng tạo – triết lý loại bỏ nỗi sợ hãi. Khi không sợ hãi, ít chịu sự can thiệp của cấp trên, tự chủ hơn và cuộc sống tốt đẹp thì công việc trở nên dễ chịu hơn.

Việc cải thiện hiệu quả tổ chức đòi hỏi phải có một lực lượng lao động vui vẻ và trung thành. Trong cuốn sách này, tôi cũng xin giới thiệu một phương pháp để kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung của tổ chức, điều kiện tiên quyết để xây dựng đội ngũ nhân viên trung thành. Sự kết nối có nghĩa là kết hợp sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị chủ yếu của tổ chức với sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò chính của cá nhân. Điều này là trọng tâm của sự thay đổi thành công về văn hóa và tổ chức. Trên hết, việc thay đổi

tổ chức là rất khó, nhưng nếu chúng ta có thể thay đổi bản thân, tổ chức cũng sẽ thay đổi theo chúng ta. Sự thay đổi cá nhân này bao gồm việc học hỏi và không học hỏi của bản thân dựa trên hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Việc tự học này cần được chuyển thành học hỏi chung, đem lại sự thay đổi bền vững cho tổ chức.

Cách thức thực hiện Thẻ điểm cân bằng truyền thống và các thay đổi tổ chức có xu hướng không quan tâm đầy đủ đến việc học hỏi và ít khi đề cập đến sự thay đổi trong hành vi cá nhân. Đó là lý do vì sao nhiều nghiên cứu đã cho thấy việc thực hiện Thẻ điểm cân bằng theo Kaplan & Norton đã gây thất vọng tại Bắc Mỹ, châu Âu và Nam Mỹ... Đưa ý thức con người vào Thẻ điểm cân bằng theo phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một quá trình từng bước, toàn diện, không chỉ chú trọng đến sự tích lũy cá nhân mà còn khuyến khích các cá nhân, tổ chức học hỏi để thực hiện việc cải thiện hiệu quả bền vững.

Thẻ điểm cân bằng cá nhân cũng có một số điểm khác so với tác phẩm 7 Habits of Highly Effective People (7 thói quen của người thành đạt) và The 8th Habit (Thói quen thứ 8) của Stephen Covey. Nó bổ sung những gì Stephen Covey còn bỏ ngỏ. Nói một cách cụ thể, khái niệm "7/8 thói quen" đã bỏ qua sự chuyển đổi có thể đánh giá được của tầm nhìn cá nhân thành những mục tiêu và hành động tự hoàn thiện cá nhân cụ thể. Khái niệm này không đưa ra được một quy trình cho tổ chức và cơ cấu tham khảo cụ thể cho phép sự chuyển đổi này diễn ra một cách đều đặn trong nội bộ tổ chức. Thẻ điểm cân bằng cá nhân có một cấu trúc tổng thể có thể thông qua và kết hợp với các mục tiêu hiện tại của tổ chức hoặc với Thẻ điểm cân bằng tổ chức hiện tại. Hơn nữa, Thẻ điểm cân bằng cá nhân kết hợp khát vọng của cá nhân với một hoài bão chung, cân bằng giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung của tổ chức, đồng thời gắn kết với hành vi đạo đức của mỗi người. Nó cũng kết nối khả năng cá nhân với việc quản lý tài năng của tổ chức, xây dựng một tương lai tốt đẹp và bền vững. Những điều này không được đề cập trong khái niệm của Covey.

Khác với hệ thống của Stephen Covey, Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một quá trình khám phá liên tục tính toàn vẹn cá nhân, sự tự chủ và niềm vui trong công việc cũng như trong cuộc sống riêng, hợp nhất cả hai vào một cuộc sống đầy đủ, trọn vẹn và mãn nguyện. Mặc dù có những lời chỉ trích ở trên, 7/8 thói quen của

người thành đạt vẫn là một khái niệm rất hay đã đóng góp tích cực nhất cho sự hình thành và thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Việc giới thiệu Thẻ điểm cân bằng cá nhân cũng gần giống như sự khởi đầu việc kết hợp thói quen thứ 9 đã được thực tế chứng minh đem lại kết quả cao và bền vững hơn. Sự tổng quát, thiết thực và đơn giản của phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân giúp cuốn sách này trở nên thích hợp với tất cả những ai muốn phát triển bản thân liên tục và lâu dài. Đó là một sản phẩm hiệp lực của trí tuệ và nỗ của nhiều tác giả và nhà tư tưởng trong kinh doanh, những người mà tôi đã học hỏi được rất nhiều.

Viết cuốn sách này là một thử thách cũng như là một quá trình học hỏi đối với tôi. Tôi chân thành cảm ơn Rita, người vợ yêu quý cùng các con trai Rodney và Warren, những người đã truyền cảm hứng và khuyến khích tôi nhận lấy và tận hưởng thử thách này.

Tôi chúc các bạn có được thật nhiều thành công trên con đường đi đến một cuộc sống hạnh phúc và thành công hơn trong hành trình nâng cao giá trị của cá nhân và công ty.

HUBERT RAMPERSAD

Chủ tịch Tập đoàn Quốc tế TPS, Florida, Mỹ

Tháng 01 năm 2008

Chương 1
Dẫn nhập

Kinh doanh nghiêng về xúc cảm nhiều hơn mức độ mà hầu hết các doanh nhân thừa nhận.

—Daniel Kahneman, GS. Đại học Princeton, người đoạt giải Nobel Kinh tế năm 2002

Chiều hướng giảm sút sự tận tụy trong công việc đang lan rộng khiến cho nhiều tổ chức lớn nhỏ trên toàn thế giới phải gánh thêm chi phí, thực hiện các nhiệm vụ quan trọng kém hiệu quả và làm cho ngày càng nhiều khách hàng không hài lòng. Hàng năm, nước Mỹ thiệt hại khoảng 300 tỷ đô la Mỹ do các nhà quản lý và nhân viên không tận tụy với công việc (theo khảo sát của Tạp chí Quản lý Gallup, 2005). Việc cải thiện hiệu quả của tổ chức đòi hỏi phải có một đội ngũ nhân viên luôn hài lòng và tận tụy với công việc. Nghiên cứu về cảm giác hạnh phúc ở nơi làm việc cho thấy sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả làm việc của tổ chức; ngoài ra, cảm giác hài lòng cũng liên quan mật thiết với sự tận tụy ở nơi làm việc. Tạp chí Quản lý Gallup đã thực hiện cuộc khảo sát người lao động Mỹ để tìm hiểu cảm nhận của họ đối với mối quan hệ giữa cảm giác hạnh phúc và hiệu quả công việc. Các nhà nghiên cứu của Gallup phân tích kết quả dựa trên những câu trả lời nhận được để xác định đâu là những khác biệt lớn nhất giữa ba nhóm đối tượng nghiên cứu: nhóm nhân viên tận tụy, nhóm nhân viên kém tận tụy và nhóm nhân viên không tận tụy (xem phần trình bày trong khung bên dưới).

Trong công việc, cảm giác hài lòng rất quan trọng. Theo cuộc khảo sát mới nhất của Tạp chí Quản lý Gallup, những nhân viên

hài lòng được trang bị tốt hơn để giải quyết các mối quan hệ công việc, sự căng thẳng và sự thay đổi.

Tạp chí Quản lý Gallup đã thực hiện cuộc khảo sát người lao động Mỹ để tìm hiểu nhận thức của họ về tác động của cảm giác hạnh phúc đến hiệu quả công việc. Các nhà nghiên cứu phân tích các câu trả lời nhận được để xác định đâu là những khác biệt lớn nhất giữa ba nhóm đối tượng nghiên cứu: nhóm nhân viên tận tụy với công việc (27%), nhóm nhân viên kém tận tụy (59%) và nhóm nhân viên không tận tụy (14%). Nghiên cứu này cho thấy các nhà quản lý đóng vai trò then chốt trong việc đem lại cảm giác hài lòng và sự tận tụy cho nhân viên. Biểu đồ dưới đây cho thấy ba mẫu nhân viên và kết quả từ cuộc thăm dò phản ứng của họ trước nhận xét: "Cấp trên chú trọng vào các ưu điểm của nhân viên" (xem trang bên).

Có 77% nhân viên tận tụy rất đồng ý với nhận xét này, trong khi đó chỉ có 23% nhân viên kém tận tụy và 4% nhân viên không tận tụy có cùng ý kiến. Khi những người tham gia khảo sát được yêu cầu mô tả mối quan hệ với các đồng nghiệp, 86% nhân viên tận tụy nói rằng mối quan hệ đó luôn luôn tốt hoặc gần như tốt. Khảo sát ở các nhân viên có mức độ tận tụy trong công việc ít hơn cho kết quả khác đáng kể: 72% nhân viên kém tận tụy miêu tả mối quan hệ luôn luôn hoặc gần như tích cực, so với chỉ có 45% nhân viên không tận tụy. Các kết luận này chỉ ra rằng mối quan hệ tốt với cấp trên ảnh hưởng rất lớn đến sự tận tụy của nhân viên. Họ kết luận rằng về cơ bản, những ai tận tụy hơn trong công việc sẽ có mối quan hệ với các đồng nghiệp tốt hơn là những người có mức độ tận tụy thấp hơn.

Khi người lao động Mỹ được hỏi về mức độ thường xuyên cảm thấy được thử thách trong công việc, 61% nhân viên tận tụy trả lời là thường xuyên. Ngược lại, chỉ có 49% nhân viên kém tận tụy và 24% nhân viên không tận tụy cùng ý kiến. Có vẻ như nhân viên tận tụy là những người nhận thức rằng công việc của họ được thử thách nhiều nhất trong số các nhân viên. Những người tham gia khảo sát cũng được hỏi về mức độ thường xuyên thấy nản lòng trong công việc. 39% nhân viên tận tụy trả lời là hiếm khi hoặc chưa bao giờ. Ngược lại, 60% nhân viên không tận tụy và 26% nhân viên kém tận tụy nói rằng họ rất thường xuyên cảm thấy nản lòng. Những câu trả lời này đưa đến kết luận rằng trong khi các nhân viên tận tụy thật sự cảm thấy được thử thách trong

công việc, họ nhìn nhận những thử thách này theo cách tích cực hơn nhiều so với những nhân viên có mức độ tận tụy thấp hơn.

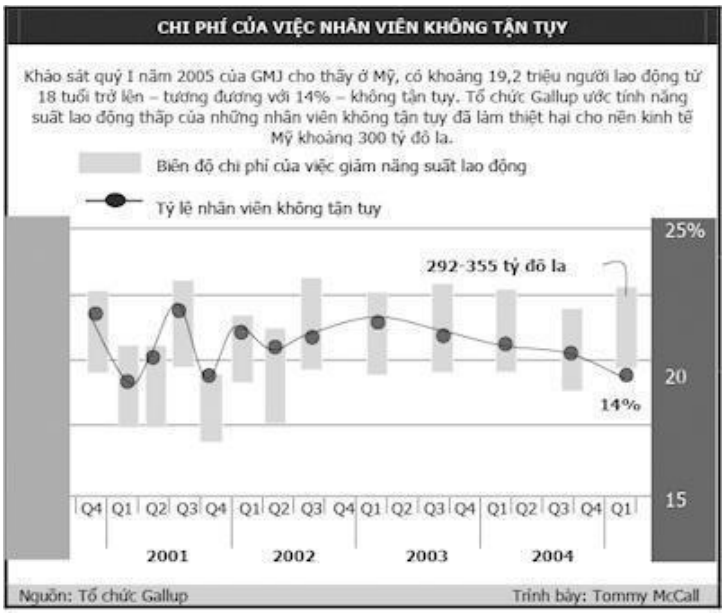
Tạp chí Quản lý Gallup cũng muốn tìm hiểu liệu cảm giác của nhân viên về giá trị của bản thân có ảnh hưởng đến sự tận tụy của họ hay không và câu trả lời là có. Khi được hỏi về mức độ khó khăn để công ty thay thế họ, 54% nhân viên không tận tụy nói rằng công ty sẽ rất khó khăn hoặc hơi khó khăn để tìm ra người thay thế họ, so với 76% nhân viên tận tụy. Các nhân viên tận tụy cũng cảm thấy an tâm hơn ở nơi làm việc: 54% trong số họ cảm thấy an tâm hơn trong công việc so với một năm trước, nhưng chỉ 36% nhân viên kém tận tụy và 18% nhân viên không tận tụy có cùng ý kiến.

Để tìm hiểu mối liên hệ giữa hạnh phúc trong và ngoài công việc, cuộc khảo sát đưa ra câu hỏi liệu những người tham gia có thường xuyên cảm thấy hạnh phúc trong công việc không. 86% nhân viên tận tụy nói rằng họ rất thường xuyên cảm thấy như vậy, nhưng chỉ 11% nhân viên không tận tụy và 48% nhân viên kém tận tụy có cùng quan điểm. Trả lời cho câu hỏi: "Có bao nhiêu hạnh phúc trong cuộc sống của bạn bắt nguồn từ công việc?", 45% nhân viên tận tụy trả lời là rất nhiều, so với chỉ 19% nhân viên kém tận tụy và 8% nhân viên không tận tụy.

Các kết luận này cho thấy những nhân viên tận tụy cảm nhận được niềm vui và sự hài lòng trong công việc nhiều hơn so với những nhân viên khác. Xét trên tổng thể, họ cảm thấy thoải mái hơn trong cuộc sống. Những cảm giác tiêu cực trong công việc dường như cũng ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình của những nhân viên không tận tụy. Những người tham gia cuộc khảo sát được hỏi tháng trước sự căng thẳng trong công việc có làm cho họ hành xử không đúng với bạn bè và người thân nhiều hơn ba ngày hay không. 54% các nhân viên không tận tụy và 31% các nhân viên kém tận tụy trả lời “có”, trong khi chỉ có 17% nhân viên tận tụy nghĩ vậy.

Các kết quả của cuộc khảo sát Chỉ số mức độ tận tụy của người lao động (GMJ) của Tạp chí Quản lý Gallup cũng cho thấy một mối quan hệ mật thiết giữa hạnh phúc của nhân viên và sự tận tụy nơi làm việc. Những nhân viên hạnh phúc và tận tụy có vẻ dễ dàng có một mối quan hệ tốt với cấp trên, họ được trang bị tốt hơn để đối mặt với thử thách và thay đổi, họ cảm thấy được công ty đánh giá

cao hơn, điều chỉnh căng thẳng công việc hiệu quả hơn và cảm thấy thỏa mãn hơn trong cuộc sống. Biểu đồ dưới đây trình bày chi phí cho sự thiếu tận tụy.


CHI PHÍ CỦA VIỆC NHÂN VIÊN KHÔNG TẬN TỤY
Khảo sát quý I năm 2005 của GMJ cho thấy ở Mỹ, có khoảng 19,2 triệu người lao động từ 18 tuổi trở lên – tương đương với 14% – không tận tụy. Tổ chức Gallup ước tính năng suất lao động thấp của những nhân viên không tận tụy đã làm thiệt hại cho nền kinh tế Mỹ khoảng 300 tỷ đô la.
Biên độ chi phí của việc giảm năng suất lao động
Tỷ lệ nhân viên không tận tụy
292-355 tỷ đô la
14%
25%
20
15
Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1
2001
2002
2003
2004
Nguồn: Tổ chức Gallup
Trình bày: Tommy McCall

Một nghiên cứu khác cho thấy khi mối quan hệ của nhân viên với cấp trên hoặc đồng nghiệp trở nên căng thẳng hay không thoải mái thì mức độ căng thẳng trong công việc có thể tăng lên. Phần trình bày dưới đây cho thấy các ảnh hưởng của căng thẳng công việc tại Cộng đồng châu Âu.

Căng thẳng do công việc tiêu tốn của Cộng đồng châu Âu 26 tỷ đô la mỗi năm

Các bệnh do căng thẳng trong công việc tiêu tốn của Cộng đồng châu Âu 26 tỷ đô la mỗi năm. Có hơn 41 triệu người đã phải nghỉ làm cả ngắn hạn hoặc dài hạn vì căng thẳng – căn bệnh đứng thứ hai trong số những bệnh liên quan đến công việc. Chi phí nói trên bao gồm phí tổn giải quyết những trường hợp nghỉ làm của nhân viên và chi phí y tế, chưa tính đến những thiệt hại do năng suất lao động giảm. Theo ước tính, số người mắc bệnh tim do công việc quá tải chiếm tới 1/5 tổng số người mắc bệnh tim trong toàn Cộng đồng châu Âu. Do căng thẳng công việc, nhiều người hút thuốc,

uống rượu, có chế độ ăn uống không hợp lý v.v... khiến bệnh ung thư gia tăng. Cơ bắp và hệ xương (đặc biệt là ở cổ, cánh tay và thắt lưng) cũng bị ảnh hưởng. Về phương diện tâm lý, có thể kể đến những vấn đề như hội chứng hoảng hốt, trầm cảm và tự tử. Đây là kết quả của việc thiếu đầu tư cho điều kiện làm việc, môi trường làm việc đơn điệu, công việc đến hạn dồn dập và sự đè nén của cấp trên. Có nhiều giải pháp cho hiện tượng này: thay đổi văn hóa tổ chức, cho phép nhân viên tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định, tạo điều kiện đối thoại mở, xác định rõ vị trí của từng nhân viên và tổ chức huấn luyện/đào tạo họ. Phụ nữ chịu căng thẳng công việc nhiều hơn nam giới. Những vấn đề này xuất hiện trên mọi cấp độ, mọi vị trí và trong mọi lĩnh vực. Tại Mỹ, có 11 triệu người bị căng thẳng công việc, bằng khoảng 50% so với Cộng đồng châu Âu. Ở Mỹ, hơn một nửa số người nghỉ làm là do căng thẳng công việc.

Tổ chức Lao động Thế giới đưa ra định nghĩa căng thẳng công việc là những phản ứng tiêu cực về sinh lý và tâm lý, xảy ra khi yêu cầu của công việc không phù hợp với năng lực, nguồn lực hay nhu cầu của nhân viên. Mệt mỏi là những phản ứng tiêu cực về thể lý, tâm lý và tinh thần với tình trạng căng thẳng liên tục ở mức độ cao, dẫn đến cảm giác tuyệt vọng, bất lực, yếm thế, chán chường và thất bại – cũng như hội chứng ì, làm giảm năng suất lao động. Nghiên cứu cho thấy căng thẳng công việc gia tăng khi mối quan hệ giữa nhân viên và đồng nghiệp hay cấp trên trở nên căng thẳng và không thoải mái. Trong một cuộc khảo sát do Hiệp hội Tâm lý học Mỹ thực hiện năm 2004, gần 2/3 số người được hỏi cho biết tình trạng căng thẳng của họ chủ yếu là do công việc, trong khi 1/4 bị ốm do căng thẳng công việc. Những tổ chức hiểu được mối quan hệ giữa căng thẳng công việc và vấn đề sức khỏe, lợi ích của nhân viên thì có thể giúp họ đối phó với căng thẳng và tìm được sự thăng bằng trong công việc và đời sống cá nhân. Khi đó, năng suất lao động và sự tận tụy sẽ được cải thiện (Tạp chí Quản lý Gallup, 2005).

Theo Viện Sức khỏe và An toàn lao động Quốc gia Mỹ, (1983):

• Căng thẳng ảnh hưởng đến sức khỏe sinh lý và tinh thần, khiến cho người bị căng thẳng không sẵn lòng dấn thân vào những công việc mới, đòi hỏi tính sáng tạo;

• Có từ 25% đến 40% trên tổng số người lao động Mỹ bị công việc

vắt kiệt sức;

• Căng thẳng công việc ảnh hưởng đáng kể đến năng suất lao động;

• Chỉ riêng trầm cảm (một trong nhiều dạng phản ứng do căng thẳng công việc) đã gây lãng phí nhiều ngày công hơn bất kỳ nhân tố đơn lẻ nào khác;

• Hàng năm, Mỹ tiêu tốn 300 tỷ đô la, (khoảng 7.500 đô la cho mỗi người lao động) để giải quyết những vấn đề liên quan đến căng thẳng công việc: đền bù chi phí thiệt hại, năng suất lao động bị sút giảm, nghỉ làm thường xuyên, bảo hiểm y tế và chi phí y tế trực tiếp (với những nhân viên có triệu chứng bị căng thẳng công việc, con số này sẽ cao gần gấp rưỡi).

Cuộc khảo sát của Gallup vào năm 2000 cho thấy:

• 80% người lao động cảm thấy bị căng thẳng trong công việc; gần 50% trong số đó nói rằng họ cần được trợ giúp học cách điều chỉnh căng thẳng; 42% cho rằng đồng nghiệp của họ cũng cần sự giúp đỡ tương tự;

• 14% số người được khảo sát cho biết năm vừa qua họ suýt đánh nhau với đồng nghiệp;

• 25% đã suýt hét toáng lên do ảnh hưởng của căng thẳng công việc; 10% lo sợ đồng nghiệp của họ sẽ trở nên hung hãn;

• 9% nói rằng họ biết có bạo hành nơi làm việc và 18% đã bị hăm dọa hoặc sỉ nhục ở chỗ làm.

Theo Tiến sỹ Regina Bowden, Phó Chủ tịch Tập đoàn TPS, năm 2006 có 60-90% lượt người đi khám bệnh liên quan đến căng thẳng trong công việc. Ở Mỹ, sáu nguyên nhân gây tử vong hàng đầu đều liên quan đến căng thẳng công việc, bao gồm: rối loạn tim mạch, ung thư, bệnh phổi, tai nạn, xơ gan, tự tử. Nghiên cứu này cho thấy tác động của căng thẳng công việc về phương diện sinh

lý và tâm lý gồm có: suy giảm phản ứng miễn dịch, gia tăng thái độ hung hăng, mất trí nhớ, sút giảm khả năng nhận thức, béo phì, phản ứng khó khăn trước thử thách, bệnh mãn tính xuất hiện, óc thiển cận phát triển, lão hóa, tư duy không rành mạch, giấc ngủ chập chờn, giảm năng suất lao động, tinh thần bất ổn, trầm cảm xuất hiện và những cơn thịnh nộ dễ bộc phát. Ngoài ra, trong các tổ chức ở Mỹ, người bị căng thẳng công việc thường cảm thấy mất định hướng, sự nỗ lực không được đánh giá cao, bị đẩy ra "rìa", không được “lắng nghe”, không hiểu rõ về mục tiêu, không nhận được những phản hồi thích hợp và làm việc nhiều hơn/tích cực hơn nhưng không được tưởng thưởng xứng đáng. Nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu HeartMath tại California cũng cho thấy tác động của hai nhân tố căng thẳng và tâm lý đối với việc học và thành tích trong học tập.

Cuốn sách này đưa ra một số nguyên tắc mới và độc đáo giúp các tổ chức đối phó với các vấn đề nêu trên, đồng thời mở ra một lối đi rất cần thiết tuy có phần chông gai để giúp duy trì cũng như cải thiện sự tận tụy của nhân viên và giảm căng thẳng công việc. Để thực hiện được điều này, các cấp quản lý cần thấy rằng nhân lực là nhân tố then chốt ảnh hưởng đến sự thành bại của công ty. Họ phải nhận thức được trong tương lai, chính yếu tố con người – chứ không phải là việc giảm giá thành hay đổi mới sản phẩm – sẽ tạo nên sự khác biệt giữa những tổ chức hoạt động thành công và những tổ chức hoạt động cầm chừng. Theo nghiên cứu về lực lượng lao động thành tích cao gần đây nhất do Accenture thực hiện tại Bắc Mỹ, các giám đốc dịch vụ tài chính đều nhất trí rằng thành tích của lực lượng lao động về cơ bản có thể cải thiện được. Ví dụ, chỉ 11% các giám đốc được hỏi cho rằng trình độ thạo nghề nói chung của lực lượng lao động có tầm quan trọng mang tính "đầu ngành". Chính sự tận tụy và chịu trụ lại của nhân viên mới là vấn đề chính mà các công ty dịch vụ tài chính phải đối mặt. Theo kết quả mà Accenture đưa ra, các chương trình bồi dưỡng nhân lực trong hầu hết các công ty đều không đáp ứng được kỳ vọng của các giám đốc: không quá 27% các giám đốc dịch vụ tài chính cảm thấy hài lòng với những tiến bộ thể hiện qua những sáng kiến bồi dưỡng nhân lực quan trọng nhất. Đối với một số sáng kiến, tỷ lệ này gần như là con số không (như sáng kiến cải thiện năng suất lao động) hoặc chỉ ở mức 2% (sáng kiến cải thiện sự tận tụy của nhân viên).

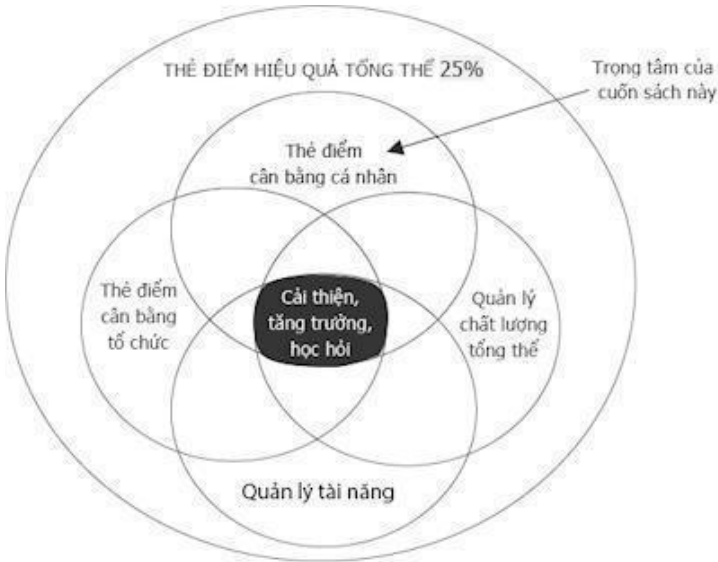
Nhiều nhà quản lý vẫn ngây thơ tin rằng lương bổng là động lực quan trọng nhất. Họ không nhận thức được rằng chính việc tạo ra

những thử thách mới, thể hiện cam kết, trung thực, sẵn sàng đón nhận phản hồi, luôn hỗ trợ và trao quyền quyết định mới là những động lực chính. Họ cũng không ý thức được rằng các tổ chức chính là những sinh hệ, nơi con người sống, và rằng nhân viên cần phải được đối đãi bằng tình người. Đã đến lúc các nhà quản lý cần nhận thức được phải đổi mới tư duy và hành động. Họ cần khuyến khích sự tận tụy nơi làm việc, thúc đẩy việc học tập, khiến mọi người cảm thấy hài lòng, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc có những con người thông minh không biết đến cảm giác sợ hãi. Đây cũng là lúc các nhà quản lý và các chuyên gia nhân sự cần nhận thấy rằng giải pháp cho nhiều vấn đề nằm ở chỗ phải tạo được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng của nhân viên, đồng thời liên kết hoài bão cá nhân với hoài bão chung. Charles Handy nói: "Những công ty tồn tại lâu nhất chính là những công ty biết cống hiến những gì độc đáo cho thế giới không chỉ bằng sự tăng trưởng hay tiền bạc, mà còn thể hiện qua chất lượng vượt trội, sự tôn trọng con người và khả năng đem hạnh phúc đến cho mọi người – những điều thuộc về tinh thần."

Bill George, cựu Chủ tịch Tập đoàn Medtronic, từng nói: "Trong thế kỷ XXI, những công ty hùng mạnh sẽ tìm cách tiếp cận trái tim con người – niềm đam mê và ước muốn tạo nên sự khác biệt thông qua công việc. Công ty nào liên kết được những niềm đam mê này với việc tạo nên phát kiến sẽ có khả năng duy trì sự thịnh vượng của mình qua nhiều thập kỷ."

Trong cuốn sách này, tôi sẽ tập trung bàn về những công việc mới của nhà quản lý để không ngừng cải thiện chất lượng cuộc sống của nhân viên, không chỉ tại nơi làm việc mà còn trong thời gian nghỉ ngơi, dựa trên những phương pháp và kỹ thuật được trình bày ở đây. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên luôn cảm thấy thoải mái và an tâm, sẵn sàng đón nhận những thách thức ngày càng lớn, từ đó cảm thấy hứng thú trong công việc và ngập tràn hạnh phúc. Thái độ tích cực này cũng sẽ tác động đến khách hàng và cổ đông, cải thiện chất lượng cuộc sống của họ, khiến họ cảm thấy hài lòng. Do đó, các nhà quản lý cần phải thấy rằng hoàn cảnh gia đình của nhân viên cũng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Điều này không thể tiếp tục bị bỏ qua. Các nhà quản lý cần phải tìm hiểu hoàn cảnh gia đình của nhân viên, bởi vì những ai gặp điều bất ổn trong gia đình sẽ không thể làm việc hiệu quả. Các nhà quản lý cần phải từ bỏ việc làm ngơ trước hoàn cảnh riêng của nhân viên. Để góp phần giải quyết những vấn đề nêu trên, có thể dùng một khái niệm quản trị mới – Thẻ điểm cân bằng cá

nhân (TĐCBCN). Hiệu quả của nó đã được thực tế chứng minh kể từ khi tôi công bố khái niệm này trong công trình về Thẻ điểm hiệu quả tổng thể (TĐHQTT) năm 2003.


THẺ ĐIỂM HIỆU QUẢ TỔNG THỂ 25%
Trọng tâm của cuốn sách này
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Thẻ điểm cân bằng tổ chức
Cải thiện, tăng trưởng, học hỏi
Quản lý chất lượng tổng thể
Quản lý tài năng

Biểu đồ 1.1. Mối tương quan giữa các bộ phận của khái niệm Thẻ điểm hiệu quả tổng thể

Thẻ điểm hiệu quả tổng thể là sự hợp nhất và mở rộng của khái niệm Thẻ điểm cân bằng cá nhân, Thẻ điểm cân bằng tổ chức, Quản lý tài năng và Quản lý chất lượng tổng thể. Nó được định nghĩa là một quy trình có hệ thống của sự phát triển, học hỏi liên tục và ổn định, chú trọng vào sự tăng trưởng bền vững của hiệu quả lao động của cá nhân và công ty. Cải thiện, tăng trưởng và học hỏi là ba thành phần chủ yếu trong khái niệm quản lý tổng thể. Các khái niệm này có mối tương quan chặt chẽ với nhau và phải được giữ cân bằng. Biểu đồ 1.1 minh họa mối tương quan giữa các bộ phận của Thẻ điểm hiệu quả tổng thể. Tổng thể này bao gồm sự tổng hợp của bốn khái niệm liên quan mật thiết đến quản trị để tạo nên một tổng thể hài hòa. Chúng ta có thể thấy trên biểu đồ các điểm giao nhau giữa các khái niệm, trong đó phần tô đậm ở giữa minh họa những điểm giống nhau. Cải thiện, tăng trưởng và học hỏi cùng thể hiện phần chung này. Cuốn sách này chủ yếu tập trung vào Thẻ điểm cân bằng cá nhân, kể cả mối liên hệ của nó với Thẻ điểm cân bằng tổ chức, Quản lý tài năng và Quản lý chất lượng tổng thể. Những lĩnh vực cụ thể được chú trọng là: phát

triển cá nhân/khả năng lãnh đạo, huấn luyện hiệu quả, quản lý thay đổi, học hỏi trong tổ chức, làm việc thông minh hơn, làm việc nhóm, giảm căng thẳng công việc và tình trạng kiệt sức, quản lý tính đa dạng. Các mục tiêu học hỏi của cuốn sách này được trình bày trong khung dưới đây.

Mục tiêu học hỏi

Sau khi đọc và ứng dụng các khái niệm trong cuốn sách này, với tư cách cá nhân, bạn có thể:

• Giải quyết căng thẳng công việc;

• Hiểu và kiểm soát bản thân tốt hơn;

• Tăng sự tự nhận thức về bản thân, khả năng tự điều chỉnh và cảm thông;

• Hứng thú hơn với công việc, sử dụng thời gian rỗi hợp lý hơn và tạo được mối quan hệ tốt đẹp với người thân;

• Khám phá những động lực trong tiềm thức, xử lý tốt hơn các mâu thuẫn nội tại, tạo ra năng lượng tích cực, làm việc chủ động hơn và nâng cao ý thức trách nhiệm cá nhân;

• Gia tăng tính chính trực của cá nhân và hành xử theo lương tâm;

• Sắp xếp thời gian hiệu quả hơn;

• Tìm thấy những thử thách mới và phát triển những kỹ năng liên quan, dựa trên nền tảng chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách;

• Gia tăng hiệu quả cá nhân;

• Phát triển cách sống hướng đến sự tăng dần niềm hạnh phúc, ý

thức, hứng thú, niềm say mê, việc tự học và sự sáng tạo trong công việc cũng như cuộc sống riêng tư.

Là một nhà quản lý, bạn có thể:

• Hạn chế việc thiếu tận tụy với công việc của nhân viên;

• Phát triển đội ngũ nhân viên trung thành, những người không chỉ đóng góp tích cực cho tổ chức mà còn hỗ trợ, bảo vệ, quảng bá và yêu quý nó;

• Củng cố tính chân thật và đáng tin cậy của cá nhân và tổ chức;

• Biết cách tạo nên một môi trường tin cậy trong tổ chức, loại bỏ sự sợ hãi và nghi ngờ;

• Tạo nên những điều kiện để một tổ chức thật sự có tinh thần học hỏi;

• Biết cách khuyến khích tối đa sự phát triển cá nhân của nhân viên một cách thường xuyên và quản lý, phát triển, sử dụng tài năng của họ một cách hiệu quả;

• Biết cách đem đến những điều tốt nhất cho nhân viên và tạo nên những điều kiện lâu dài để nâng cao khả năng tự định hướng, tự giác tham gia vào công việc, giảm căng thẳng công việc và tình trạng mệt mỏi của nhân viên;

• Biết cách tạo nên một hệ thống đánh giá hiệu quả, với một sự kết nối trực tiếp đến Thẻ điểm cân bằng của nhân viên cũng như tổ chức;

• Tăng khả năng làm việc nhóm hiệu quả và sự hài hòa giữa mọi người, tạo nên những kết quả chất lượng.

Các lợi ích của hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân:

Với cá nhân:

• Gia tăng sự hiểu biết về bản thân và lòng tự trọng;

• Tự thể hiện mình;

• Thích thú và tự giác tham gia vào công việc hơn;

• Làm việc một cách thông minh hơn, thay vì chăm chỉ hơn;

• Sử dụng tốt hơn công suất và năng suất tinh thần của bản thân;

• Nâng cao trách nhiệm cá nhân.

Với nhà quản lý:

• Nâng cao tinh thần tận tụy của nhân viên;

• Gia tăng sự hài lòng của khách hàng;

• Tăng hiệu quả lao động của nhân viên;

• Khơi dậy nội lực của nhân viên;

• Ít nghỉ làm, ít thuyên chuyển công việc và than phiền về tổ chức;

• Trao quyền cho cá nhân và nhóm;

• Gia tăng sự đổi mới;

• Quản lý sự đa dạng hóa hiệu quả;

Và trên hết, đạt đến hiệu quả bền vững cho tổ chức.

Có một vài điểm khác biệt giữa cuốn sách này và hai cuốn sách nổi tiếng 7 Habits of Highly Effective People (7 thói quen của người thành đạt) và The 8 Habit (Thói quen thứ 8) của Stephen Covey. Phần trình bày dưới đây cho thấy những điểm khác nhau giữa hai khái niệm này.

So sánh Thẻ điểm cân bằng cá nhân với 7 thói quen của người thành đạt và Thói quen thứ 8

Tinh thần tự lãnh đạo đi đôi với sự công bằng, tính chính trực, lòng trung thực và nhân phẩm là những điểm chính trong 7 thói quen của người thành đạt của Stephen Covey. Trong cuốn sách mới, Thói quen thứ 8, ông bổ sung: Mỗi cá nhân đều tiềm tàng khả năng tự hoàn thiện, nhưng chỉ khi họ có thể quản lý được sự cân bằng giữa bốn thuộc tính của con người: tài năng, nhu cầu, lương tâm và niềm đam mê. Theo Stephen Covey, ngày nay chúng ta đang đối mặt với thời đại của thói quen thứ tám, một thế giới phức tạp và nhiều thách thức hơn so với thập kỷ trước (thời đại của bảy thói quen). Tính độc lập, chủ nghĩa cá nhân và quyền tự trị đều gia tăng liên tục trong mọi mặt đời sống, nghĩa là nhu cầu quản lý bản thân và tính chủ động ngày càng cao. Cách tiếp cận của Covey tập trung vào khả năng tự lãnh đạo mà không cần bất kỳ khuôn khổ cụ thể và công cụ đo lường nào. Thẻ điểm cân bằng cá nhân bổ sung vào những gì Stephen Covey còn bỏ ngỏ. Cụ thể hơn, Thẻ điểm cân bằng cá nhân chuyển tầm nhìn cá nhân thành những mục tiêu cá nhân và hành động cụ thể để hoàn thiện, tạo nền tảng cho sự cân bằng giữa hoài bão với hành vi cá nhân. Hơn nữa, Thẻ điểm cân bằng cá nhân còn là nền tảng để kết nối cá nhân với tổ chức. Thông qua Thẻ điểm cân bằng cá nhân, hoài bão cá nhân hợp nhất với một hoài bão chung, kết nối một cách hệ thống hành vi đạo đức với việc quản lý tài năng chung. Việc xem nhẹ bất kỳ điểm nào trên đây sẽ dẫn đến sự tối ưu hóa nửa vời và chỉ đem lại những cải thiện tạm thời. Nếu không có một cách tiếp cận theo hệ thống hoàn chỉnh, nền tảng cá nhân sẽ không đủ ổn định hoặc bền vững để hỗ trợ cho việc chấp nhận những thử thách mới và sự phát triển những kỹ năng liên quan. Niềm vui trong công việc, sử dụng thời gian rồi hiệu quả hơn và sự cân bằng công việc/đời sống riêng sẽ bị ảnh hưởng. Thẻ điểm cân bằng cá nhân là một hành trình liên tục tìm kiếm sự hoàn thiện, tính chính trực cá nhân, sự tự chủ, sự tận tụy và hạnh phúc, trong công việc cũng như trong đời sống riêng của mỗi người, để hợp nhất cả hai cuộc sống vào một cá nhân thống nhất nhằm phát huy tối đa năng lực bản thân. Nhưng dù thế nào, cuốn sách 7 thói

quen của người thành đạt và Thói quen thứ 8 vẫn đưa ra một khái niệm rất hay, góp phần quan trọng nhất trong việc hình thành và ứng dụng Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Thực tế đã chứng minh sự áp dụng của Thẻ điểm cân bằng cá nhân gần như là sự áp dụng một thói quen tích hợp thứ chín để tạo ra những kết quả tốt và bền vững hơn, không chỉ cho cá nhân mà còn cho tập thể hoặc tổ chức.

Cuốn sách này gồm hai phần. Phần I giới thiệu Thẻ điểm cân bằng cá nhân như một công cụ cho sự phát triển, hiệu quả cá nhân và sự trưởng thành trong cuộc sống, tập trung hoàn thiện mọi việc bạn làm và các lựa chọn để phát triển tương lai. Phần này dành cho tất cả những ai mong muốn có một cuộc sống hạnh phúc và đầy đủ hơn. Bạn có thể đối mặt với nhiều thử thách mới trong cuộc sống. Bạn có thể đang ở ngã rẽ trong công việc và không biết phải đi tiếp như thế nào. Bạn có thể đang thất nghiệp, là một người mẹ, một sinh viên đại học, một công nhân, một điện thoại viên hay một thư ký, thì cuốn sách này cũng cung cấp cho bạn một công cụ độc đáo, tiếp thêm năng lượng mới và lòng nhiệt tình đón nhận những thử thách mới. Phần I rất có ích cho các cá nhân, những người hướng dẫn, các chuyên gia tư vấn nghề nghiệp, các văn phòng tuyển dụng và dịch vụ việc làm.

Phần II mô tả Thẻ điểm cân bằng cá nhân với vai trò là một công cụ giúp tăng sự hài lòng, sự tận tụy trong công việc và đề cao tài năng độc đáo của nhân viên. Phần này đề cập đến việc tìm kiếm niềm vui nơi làm việc, tăng năng suất lao động, giảm tình trạng nghỉ làm để tăng lợi thế cạnh tranh cho công ty. Chúng ta có thể sử dụng Phần II độc lập với Phần I.

Phần I bắt đầu từ Chương 2, miêu tả điểm cốt lõi của Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Trong chương này, hoài bão cá nhân, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và những hành động tự hoàn thiện đều được trình bày và minh họa bằng những tình huống thực tế. Theo tôi, hoài bão cá nhân là sự kết hợp của sứ mệnh, tầm nhìn và vai trò chính của cá nhân. Một bài tập thở và giữ yên lặng cũng sẽ được giới thiệu để hỗ trợ bạn trong việc hình thành và thực hiện những hoài bão cá nhân một cách hiệu quả, cho phép bạn tự nhìn lại mình qua việc đánh giá thường xuyên sự hài hòa và hạnh phúc của bản thân. Hoạt động này sẽ giúp trí não của bạn "tập thể dục", giúp bạn chú ý đến tiếng nói nội tâm và kiểm soát ý thức của

chính bạn. Qua bài tập này, bạn sẽ có năng lượng để chuyển hoài bão thành hành động. Chương này cũng sẽ bàn luận chuỗi nguyên nhân-kết quả, trong đó mối quan hệ giữa nhiều mục tiêu cá nhân trong Thẻ điểm cân bằng cá nhân được hình dung rõ ràng. Điều này rất quan trọng, vì mọi mục tiêu đều cần liên quan và có ảnh hưởng lẫn nhau. Hơn nữa, tôi còn giới thiệu một phương pháp để sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các hành động hoàn thiện bản thân.

Chương 3 miêu tả việc thực hành Thẻ điểm cân bằng cá nhân theo một chu trình đặc thù Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách. Những kết quả này từng bước gia tăng hạnh phúc, khả năng nhận thức, niềm hứng thú, sự học hỏi và sự sáng tạo trong công việc. Việc thực hành Thẻ điểm cân bằng cá nhân theo chu trình đó có thể đem đến sự hòa nhập hoàn toàn vào cuộc sống. Nó đóng góp vào việc kiến tạo và đảm bảo một nhịp sống mà bạn hoàn toàn hòa nhập và cảm thấy hạnh phúc với thử thách mới đến nỗi quên hết mọi điều xung quanh. Trong chương này, tôi cũng giới thiệu một quy trình huấn luyện cho các huấn luyện viên, dựa trên một quy trình huấn luyện Thẻ điểm cân bằng cá nhân gồm mười bước. Chương này tập trung vào huấn luyện về cuộc sống, công việc và quản trị.

Trong Chương 4, tôi bàn kỹ hơn về sự cân bằng giữa hoài bão và hành vi cá nhân. Việc khiến cả hai yếu tố này hòa hợp với nhau là rất cần thiết để phát triển sự thanh thản nội tâm, uy tín cá nhân, đồng thời phát triển tính toàn vẹn cá nhân, sự đáng tin và hành vi đạo đức. Chương này sẽ giới thiệu một công thức cho sự tự nhận thức. Tôi cũng nói về tầm quan trọng của việc cân bằng hoài bão cá nhân và hoài bão tổ chức nhằm thúc đẩy các cam kết song phương, sự tin cậy, mong muốn tham gia và động cơ thúc đẩy của nhân viên. Tóm lại, một tổ chức là một thực thể sống phụ thuộc các thành viên, và vì vậy họ cần được đối xử có tình người.

Phần II bắt đầu với Chương 5, bàn về sự cân bằng giữa hai hoài bão này. Điều đó liên quan đến việc tiến đến cấp độ cao hơn trong mối hòa hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức, nó tạo ra giá trị song phương. Tôi sẽ mở rộng thêm về Thẻ điểm cân bằng tổ chức. Thẻ điểm cân bằng tổ chức bao gồm sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và những hành động tự hoàn thiện của tổ chức, được chia thành bốn yếu tố khác nhau. Tầm nhìn, mục

tiêu và những giá trị cốt lõi được gọi chung là hoài bão của tổ chức. Để tìm ra "sự kết hợp tốt nhất" giữa nhân viên và tổ chức, trong khái niệm này, tôi giới thiệu một cuộc thảo luận giữa nhà quản lý và nhân viên. Đây là một cuộc trò chuyện thân mật, tự nguyện giữa hai bên theo định kỳ với chủ đề thảo luận là hoài bão của cá nhân và tổ chức. Cấp trên trực tiếp đóng vai trò là một người đáng tin cậy và một người thầy không chính thức của nhân viên, trong khi các chuyên viên nhân sự đóng vai trò là những người hướng dẫn.

Các nhà quản lý và nhân viên cần được khuyến khích chia sẻ Thẻ điểm cân bằng cá nhân của họ để tạo nên một bầu không khí tin cậy. Các nhân viên tự chịu trách nhiệm về sự phát triển của bản thân trên nền tảng Thẻể điểm cân bằng điểm cá nhân và chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách và cần tự làm đầu tàu, cả trong công việc cũng như lúc rảnh rỗi. Một môi trường gia đình lành mạnh cùng một sự cân bằng đích thực giữa công việc và đời sống riêng là yếu tố không thể thiếu để đạt được thành tích cao hơn trong công việc. Một lối sống tương thích với Thẻ điểm cân bằng cá nhân và chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách dẫn đến những thử thách mới và sự phát triển không ngừng của những kỹ năng liên quan, nhờ đó bạn sẽ hứng thú với công việc và sử dụng thời gian rỗi hợp lý hơn. Các nhà quản lý và các chuyên viên nhân sự có nhiệm vụ mới là nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân viên trên nền tảng phương pháp Thẻ điểm cân bằng cá nhân và chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách, giúp họ gánh vác những thử thách lớn hơn, qua đó tăng sự thỏa mãn và hạnh phúc trong công việc. Nhờ vậy, chất lượng cuộc sống của các khách hàng cũng được nâng cao, họ sẽ hạnh phúc và hài lòng hơn. Giờ đây, các nhà quản lý và chuyên viên nhân sự nên hiểu rằng không thể tiếp tục bỏ qua ảnh hưởng của môi trường gia đình đối với công việc. Nhiệm vụ mới của họ là khuyến khích nhân viên bắt đầu áp dụng Thẻ điểm cân bằng cá nhân của họ một cách có hệ thống trong gia đình cũng như cải thiện đời sống gia đình của nhân viên dựa trên nền tảng chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách. Cuối cùng thì, ai không thể làm tốt công việc trong gia đình thì cũng sẽ không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của tổ chức.

Đạo đức kinh doanh là một phần thiết yếu trong khái niệm Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Điều này có nghĩa là các tổ chức cần chú ý về đạo đức và trách nhiệm đối với xã hội để bảo đảm những hành động của họ là chính trực và phản ánh các tiêu chuẩn đạo đức cao.

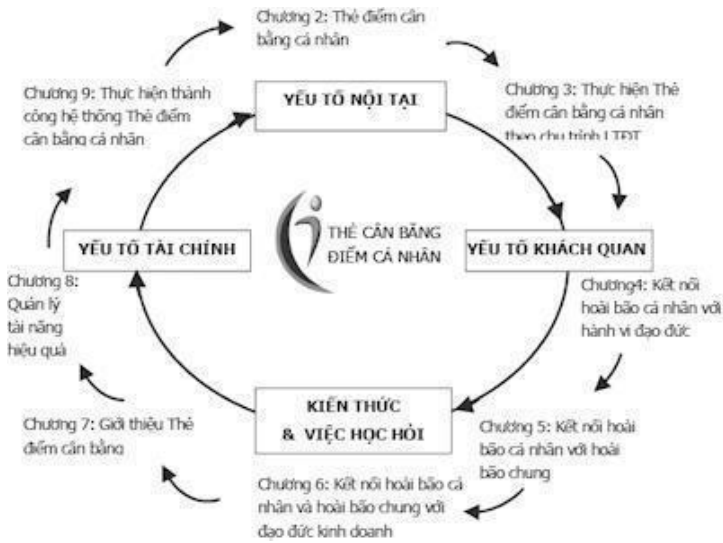
Do vậy, đạo đức nên truyền cảm hứng cho hoài bão của cá nhân và hoài bão chung. Chúng ta sẽ thảo luận về điều này trong Chương 6.

Để có thể đưa khái niệm vào thực tiễn, rất cần thiết liên kết và truyền đạt khái niệm Thẻ điểm cân bằng tổ chức với Thẻ điểm cân bằng của các phòng ban và nhóm, cũng như Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của các nhân viên và các nhà quản lý cấp thấp hơn trong tổ chức. Mỗi người tham gia quá trình này hình thành nên Thẻ điểm cân bằng cá nhân của riêng mình. Do đó, cuộc thảo luận về hoài bão giữa nhà quản lý và nhân viên có thể diễn ra ở mọi cấp độ, mỗi cuộc thảo luận cần phản ánh sự cân bằng giữa hoài bão của cá nhân và hoài bão của tổ chức, phòng ban hoặc nhóm. Việc hiểu được nhu cầu nội tại cụ thể ẩn giấu đằng sau hành vi của mọi người và những gì giữ họ ở lại với tổ chức là rất quan trọng. Thẻ điểm cân bằng sẽ được giới thiệu kỹ lưỡng trong Chương 7.

Để có thể quản lý và phát huy tài năng trong tổ chức một cách hiệu quả, việc kết nối Thẻ điểm cân bằng cá nhân và Thẻ điểm cân bằng tổ chức với nhau trong quy trình quản lý tài năng là rất cần thiết. Điều này được thực hiện dựa trên một mô hình quản lý tài năng mới và chu trình duy nhất gồm các giai đoạn sau: hoạch định kết quả, huấn luyện, đánh giá và phát triển tài năng. Dưới góc nhìn của một tổ chức, chu trình này và những khả năng của cá nhân được điều chỉnh cho khớp nhau dựa trên quan điểm tổ chức về những yêu cầu về năng lực làm việc cùng với cơ hội phát triển tài năng thông qua việc đảm nhiệm những nhiệm vụ mới trong tổ chức. Khía cạnh học hỏi này sẽ được bàn đến trong Chương 8. Trong Chương 9, chương cuối cùng, tôi xin giới thiệu về chu trình có hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân, rất có ích cho việc thực hiện thành công của toàn hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Biểu đồ 1.2 cho thấy mối tương quan từ Chương 2 đến Chương 9.

Phụ lục I miêu tả phần mềm Thẻ điểm hiệu quả tổng thể. Đây là một hệ thống phần mềm dựa trên kiến thức và thuật toán tương tác, sẽ hỗ trợ các bạn thử nghiệm Thẻ điểm cân bằng cá nhân và Thẻ điểm hiệu quả tổng thể. Nó giúp ban giám đốc và bộ phận nhân sự thành công trong việc làm cho tổ chức của họ hoạt động hiệu quả, bền vững, vui vẻ và có động lực hơn. Phụ lục II miêu tả Quy trình Thẻ điểm hiệu quả tổng thể có thể sử dụng để kiểm soát quá trình thực hiện của Thẻ điểm cân bằng cá nhân và Thẻ điểm

hiệu quả tổng thể. Dựa trên kết quả của công cụ tự đánh giá này, các công ty có thể được công nhận đạt chuẩn Thẻ điểm hiệu quả tổng thể.


Chương 2: Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Chương 9: Thực hiện thành công hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ NỘI TẠI
Chương 3: Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ TÀI CHÍNH
THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM CÁ NHÂN
YẾU TỐ KHÁCH QUAN
Chương 8: Quản lý tài năng hiệu quả
Chương4: Kết nối hoài bão cá nhân với hành vi đạo đức
KIẾN THỨC & VIỆC HỌC HỎI
Chương 7: Giới thiệu Thẻ điểm cân bằng
Chương 5: Kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung
Chương 6: Kết nối hoài bão cá nhân và hoài bão chung với đạo đức kinh doanh

Biểu đồ 1.2. Mối tương quan từ Chương 2 đến Chương 9

Phần I

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CÁ NHÂN: MỘT CÔNG CỤ PHÁT TRIỂN, TĂNG HIỆU QUẢ CÁ NHÂN VÀ SỰ TRƯỞNG THÀNH TRONG CUỘC SỐNG

Đến khi nào chúng ta có thể lý tưởng hóa và sùng kính phần nào các chương trình mang tính toàn cầu, cũng như hiểu rằng các công ty và tổ chức cần thay đổi tích cực, thì đó cũng là lúc chúng ta nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm. Trong suốt thập kỷ vừa qua, trong khi nhiều công ty theo đuổi cái mà tôi gọi là "kinh doanh thông thường", tôi đã là một phần của một cuộc cách mạng kinh doanh nhỏ hơn nhưng hoàn toàn khác biệt... Chúng tôi muốn có một mô hình mới, một cơ cấu tổ chức hoàn toàn mới để đưa kinh doanh trở thành một lực lượng thay đổi tích cực trong xã hội. Việc này không chỉ ngăn chặn những điều xấu xa về đạo đức mà còn phải thực hiện được những điều thực sự tốt đẹp. Tôi không thích kinh doanh theo kiểu thông thường, chính những điều khác lạ mới kích thích tôi.

—Anita Roddick, người sáng lập The Body Shop

Chương 2
Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Tất cả chúng ta đều là những thực thể có tâm hồn.

được tạo nên từ thể xác, tinh thần và tình cảm.

Nếu được giải phóng ra khỏi những giới hạn về các mặt này, mỗi cá nhân có thể cống hiến hiệu quả toàn bộ năng lực của mình hướng đến mục tiêu của tổ chức là phục vụ con người.

—Bill George, Cựu chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Medtronic

Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN) là các ghi chú cá nhân được dùng vào mục đích tự đánh giá. Những thay đổi trong quá trình suy nghĩ và lập luận có tác dụng khơi nguồn cho các giải pháp, sự đam mê và nghị lực khiến bạn tự cuốn mình vào công việc và luôn sẵn sàng hành động. Bằng việc ghi chú lại tất cả những thay đổi này vào TĐCBCN, bạn đã tạo ra một hình ảnh mô tả lại chính mình, dùng cho việc tự đánh giá bản thân. Nhờ đó, bạn trở nên năng động, tự tin, khôn khéo hơn và cũng học hỏi nhanh hơn. TĐCBCN sẽ chứa tất cả các yếu tố như: sứ mệnh, tầm nhìn, các vai trò chính, những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, những hoạt động tự hoàn thiện bản thân cùng với mục đích của chúng. Các yếu tố này được chia thành bốn nhóm: yếu tố nội tại, yếu tố khách quan, yếu tố kiến thức và việc học tập, yếu tố tài chính. TĐCBCN sẽ ảnh hưởng đến hạnh phúc, sự thành đạt và toàn bộ cuộc sống của bạn. Hoài bão cá nhân, được tạo nên từ sứ mệnh cá nhân, tầm nhìn và các vai trò

chính, cho phép thể hiện các ý định, tính cách, lý tưởng và động lực thúc đẩy cũng như giúp bạn có thêm những hiểu biết sâu sắc về bản thân. Ralph Waldo Emerson, nhà văn lãng mạn người Mỹ, đã phát biểu: “Hoài bão cá nhân là hạt mầm cho sự phát triển của tất cả những lợi ích cao quý”.

Sự nhận thức về bản thân có ảnh hưởng đến trí tuệ cảm xúc và thái độ của bạn với mọi người xung quanh. Trên hết, chúng ta không nhận thức được rằng những điều chúng ta không biết là gì. Tệ hơn nữa, chúng ta thậm chí còn không hay biết về điều này. Socrates đã nói: “Chỉ có một sự hiểu biết sáng suốt nhất, đó là biết rằng bạn không biết gì cả”. Khổng Tử có câu nói tương tự: “Biết thì nói rằng biết, không biết thì nói rằng không biết, ấy là biết vậy”. Khi Chúa Giê-su bị đóng vào thánh giá, Người nói: “Hãy tha thứ cho họ vì họ không biết mình đang làm gì". Trong quá khứ, con người còn u mê, không có sự hiểu biết về bản thân. Bằng việc tập trung hướng nội, suy nghĩ về các hành động của mình, thông qua việc tự đánh giá, chúng ta ngày càng hiểu rõ bản thân và hành xử đúng đắn hơn. Chúng ta không chỉ nhận thức được nhiều hơn mà còn chính xác hơn về bản thân mình. Như Thomas Huxley đã nói: “Học điều hay để làm theo lẽ phải”. Galileo Galilei cũng khẳng định: “Bạn không thể dạy con người bất cứ điều gì, mà chỉ có thể giúp họ tự khám phá”.

Chương này sẽ giúp bạn tự tìm hiểu bản thân giúp chính mình và cũng là giúp người khác. Dưới đây là mười lý do tạo nên nền tảng cho TĐCBCN.

Lý do thứ nhất, TĐCBCN giúp bạn tránh rơi vào định kiến, bao gồm những định kiến được hình thành từ các giả thiết và niềm tin của bạn về thế giới xung quanh, từ đó dõi theo cái tôi của bản thân. Điều này sẽ giúp bạn cải thiện được thái độ và cách hành xử trong tương lai. Có thể thực hiện điều này theo hai cách; thứ nhất, thay đổi môi trường xung quanh sao cho phù hợp với hoài bão cá nhân của bạn; thứ hai, thay đổi cách bạn trải nghiệm trong những hoàn cảnh khác nhau và phù hợp hơn với hoài bão của cá nhân. Cả hai cách này này đều là những phương pháp của TĐCBCN. Thực tế cho thấy, những người hiểu rõ mình muốn gì luôn cương quyết và hành động có mục đích. Hoài bão cá nhân được cấu thành từ những mục tiêu, thử thách và những khởi đầu hợp với đạo lý, tạo tiền đề cho mọi hoạt động tiếp theo của bạn. Sau khi lập TĐCBCN cho mình và tự soi rọi bản thân, khả năng tự kiềm chế

của bạn sẽ tăng lên vì sự tự nhận thức đã được cải thiện. Nhận thức là quá trình chọn lọc để phân tích những gì xảy ra trong bản thân bạn. Quá trình này chứa đựng thông tin và nguồn sinh lực dưới dạng các suy nghĩ. Theo Abraham Maslow: "Để thay đổi một con người, nhất thiết phải thay đổi cách anh ta nhận thức về bản thân mình".

Kinh nghiệm cho thấy việc tự rèn luyện phù hợp với TĐCBCN cho phép mỗi người tự khám phá bản thân. Nhờ đó, mỗi cá nhân có thể mở rộng các giới hạn và cải thiện thái độ hành xử của mình. Thủ tướng Anh Winston Churchill có một nhận xét rất chính xác: "Thái độ tuy nhỏ nhưng tạo nên những sự khác biệt rất lớn".

Muốn xác định được hoài bão bản thân, bạn phải tự nghiên cứu về tính cách của mình. Và điểm mấu chốt là bạn phải hiểu rõ về bản thân mình. Nhờ có TĐCBCN, bạn có thể làm chủ được bản thân và trở nên năng động, có tính kỷ luật, hoạt động hiệu quả và có tinh thần tự chịu trách nhiệm hơn. Mỗi người nên tự phát triển bản thân để trở nên năng động vì đó là trách nhiệm không chỉ đối với chính mình mà cả với gia đình, người thân, công việc, tổ chức và đất nước, với toàn nhân loại. Trước tiên hãy tự nhìn nhận bản thân. Đừng đổ lỗi cho người khác về những lỗi lầm của mình mà hãy mạnh dạn bắt đầu sử dụng TĐCBCN để tự rèn luyện và kiểm soát bản thân. Bạn cần nhờ một ai đó thân thiết và đáng tin cậy để lắng nghe và đưa ra những nhận xét chân thành về cách hành xử của bạn. Người đó có thể là ý trung nhân, cấp trên, đồng nghiệp hoặc bạn bè của bạn.

Lý do thứ hai để áp dụng TĐCBCN là thông qua việc học hỏi và nhận thức về bản thân, bạn có thể làm việc một cách thông minh hơn thay vì chăm chỉ hơn. Chúng ta sẽ trở nên hết sức sáng tạo khi hiểu rõ về cá tính, động lực và các quá trình diễn ra trong bản thân mình. Bên cạnh đó, khả năng học hỏi cái mới cũng sẽ được cải thiện. Với TĐCBCN, bạn có thể thay đổi các hành vi của mình và từ bỏ các thói quen xấu. Sự thay đổi hành vi ở cấp độ cá nhân sẽ dẫn đến sự thay đổi hành vi ở cấp độ tập thể, được gọi là sự thay đổi của tổ chức. Tổ chức cần tính sáng tạo thì những nhà quản lý và nhân viên của tổ chức đó phải phát triển khả năng tự nhận thức. Một nghiên cứu gần đây cho thấy rất nhiều nhà quản lý ở châu Âu đã đánh giá lệch lạc về bản thân (xem phần trình bày trong khung bên dưới). Điều này gây ra những tác động tiêu cực rất lớn đối với nhân viên và tổ chức của họ. Khi không nhận thức

được các tác hại này, nhà quản lý có thể gây ra sự gián đoạn trong hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu ở châu Âu chỉ rõ hơn một nửa số người lao động đã thay đổi công việc hoặc chỗ làm ít nhất một lần do không hài lòng với cách hành xử của cấp trên, và chính những yếu kém trong quản lý như vậy là lý do khiến thành tích giảm sút (theo nghiên cứu của Văn phòng Điều tra Interview NSS, 2004).

TĐCBCN đem đến một cách học hỏi đích thực. Theo Peter Senge : "Việc học hỏi thực sự đem đến cảm nhận về giá trị của cuộc sống và có tác dụng tái tạo bản thân. Thông qua việc học, chúng ta có thể làm được những điều mà trước đây chưa từng làm được và nhận thức lại thế giới cùng những mối quan hệ của nó. Qua đó, chúng ta cũng có thể mở rộng năng lực sáng tạo và trở thành một phần của quá trình tái tạo cuộc sống. Sâu thẳm trong mỗi chúng ta đều có niềm khát khao học hỏi như thế."

Nhà quản lý nhận thức sai lệch về bản thân

Các nhà quản lý châu Âu nghĩ rằng mình luôn là nguồn động lực thúc đẩy và họ có thái độ ân cần với nhân viên dưới quyền. Ngược lại, các nhân viên thuộc cấp lại cho rằng lãnh đạo thiếu sự quan tâm và động viên trong công việc. Nghiên cứu của Văn phòng Điều tra Interview NSS thực hiện năm 2004 trên khoảng 250 giám đốc đã chứng minh điều này. Nghiên cứu đã chỉ ra một sự khác biệt rất lớn giữa cách mà nhà quản lý nghĩ về phương thức lãnh đạo của họ với sự thật mà các nhân viên cảm nhận. 86% nhà quản lý cảm thấy mình cư xử thật sự vui vẻ, nhưng chỉ có 41% nhân viên đồng ý về điều này. Có đến 84% nhà quản lý hài lòng với chiến lược quản trị của mình, nhưng chỉ có 42% số nhân viên hài lòng với cách lãnh đạo của cấp trên. Bên cạnh đó, 64% các nhà quản lý cảm thấy họ có thể tự động viên bản thân trong khi chỉ 31% nhân viên công nhận khả năng này của họ. Hơn thế nữa, 83% nhà quản lý cho rằng họ là người dễ tiếp xúc nhưng chỉ có 34% số nhân viên cảm thấy cấp trên sẵn lòng giúp đỡ họ. Cuối cùng, 66% các nhà quản lý cảm thấy mình nắm rõ tình hình bộ phận họ quản lý, nhưng chỉ 32% số nhân viên công nhận điều đó.

Sự tự nhận thức về bản thân bao gồm sự tự ý thức và khả năng tự điều chỉnh. Tự ý thức là khả năng nhận ra và hiểu được các đặc tính của bản thân bao gồm ưu điểm, nhược điểm, nhu cầu, giá trị, tham vọng, tâm tư, tình cảm, nghị lực cũng như những ảnh

hưởng của các đặc tính này đến người khác. Sự tự điều chỉnh là khả năng kiểm soát hoặc định hướng lại những động lực, tâm tư hoặc tình cảm mang tính tiêu cực. Khả năng tự ý thức và tự điều chỉnh ảnh hưởng đến sự tự tin, mức độ tin cậy, tính chính trực và sự ham học hỏi của mỗi người. Đây là quá trình học hỏi về trí tuệ có liên quan đến cả cảm xúc lẫn tinh thần, được bắt đầu bằng sự tự nhận thức. Bằng việc thực hành tất cả các phương pháp của TĐCBCN, sự am hiểu về bản thân sẽ dẫn đến sự thông thái. Khoảng cách giữa nhận biết và thông thái sẽ được rút ngắn bằng hệ thống TĐCBCN. Chúng ta ngưỡng mộ những người có thành tích cao nhất và cho rằng đó là sự phi thường. Tuy nhiên, bất kì ai cũng có thể phát triển khả năng của mình và đạt đến những thành tích đỉnh cao như vậy, bởi vì trong mỗi chúng ta luôn tiềm tàng năng lực để thực hiện điều đó. Đức Phật đã dạy rằng cần phải chế ngự bản thân. Người nói: "Chiến thắng vạn quân không bằng chiến thắng chính mình".

Theo Lão Tử, năng lực lãnh đạo hiệu quả đến từ việc tự nhận thức và tự chinh phục bản thân. Ông cho rằng: "Tuy hiểu được người khác là sâu sắc, nhưng hiểu được bản thân mới là thông tuệ. Thắng được người khác là giỏi, nhưng thắng được chính mình là mới là phi thường". Làm việc một cách thông minh hơn cũng liên quan đến việc sử dụng hiệu quả hai bán cầu não và sự cân bằng giữa chúng. Đây là một trong những kết quả của việc áp dụng phương pháp TĐCBCN kết hợp với bài tập thở và giữ yên lặng cùng với chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Bán cầu não trái của con người chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ phân tích, lập luận và định lượng; còn bán cầu não phải thực hiện chức năng liên quan đến trực giác hoặc đòi hỏi sự tổng hợp. Rất nhiều người không có được sự cân bằng giữa hai bán cầu não. Hầu hết mọi người chỉ dùng bán cầu não trái. Vì vậy họ bỏ lỡ rất nhiều cơ hội để luyện tập sử dụng bán cầu não phải và giải quyết các vấn đề phức tạp bằng phương pháp tổng hợp. Sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò chính liên quan đặc biệt đến bán cầu não phải; trong khi đó, các mục tiêu cá nhân, tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các hoạt động cải thiện trong khuôn khổ của TĐCBCN lại liên quan đến não trái. Sự cân bằng giữa các yếu tố này (nghĩa là giữa hoài bão cá nhân và hành vi) sẽ được đề cập đến ở phần sau. Dựa vào TĐCBCN của mình, bạn sẽ bắt đầu bằng các hoạt động sử dụng trực giác và nhờ đó tiến bộ hơn trong việc dùng bán cầu não phải. Nghiên cứu cho thấy những nhà quản lý cấp cao tin tưởng và đưa ra quyết định dựa vào trực giác thường là những người thành đạt nhất (theo Management by Consciousness (Quản lý bằng ý thức), tác giả Agor, Học viện Nghiên cứu Khoa học xã hội

Sri Aurobindo, Ấn Độ, 1998). Những năm gần đây, tôi đã áp dụng hệ thống TĐCBCN ở nhiều công ty lớn thuộc các quốc gia khác nhau và nhận thấy hệ thống này có nhiều tác dụng tích cực đối với sự tự nhận thức và tự kiểm soát của con người. Những người có năng lực tự nhận thức tốt có thể hiểu được cảm xúc ảnh hưởng lên bản thân họ, mọi người xung quanh và những thành quả mà họ đạt được bằng cách nào. Những người này thấu hiểu khách hàng, luôn năng động, sáng tạo, chân thật, tự tin, chuyện trò cởi mở, chấp nhận rủi ro và luôn hướng đến mục đích cuối cùng của mình. Họ sẽ tạo nên một môi trường công bằng và tin cậy, có thể kiểm soát được cảm xúc để luôn tập trung vào công việc. Đây là những người có thể trông cậy được và luôn đi đầu trong mọi sự thay đổi.

Lý do thứ ba là tìm ra sự kết hợp hoàn hảo giữa hoài bão và hành vi cá nhân nhằm mang lại sự toàn vẹn cá nhân, sự an bình trong tâm hồn, tiêu tốn ít năng lượng hơn, và khả năng được dẫn dắt bởi tiếng nói nội tâm – tất cả đều có thể giúp tăng uy tín cá nhân. Những người có quan niệm sống như vậy thường coi trọng cuộc sống của người khác và tạo dựng một nền tảng vững chắc khiến mọi người cảm thấy họ đáng tin. Khi bạn đạt được quyền lực bên trong này, bạn cũng sẽ tác động tích cực đến lòng trung thành, động lực, và sự cống hiến của những người xung quanh. Cuốn sách này sẽ giới thiệu bài tập thở và giữ yên lặng để hỗ trợ bạn hướng sự chú tâm vào bên trong, giúp bạn kiểm soát nhận thức của mình và suy nghĩ sâu sắc hơn. Nó luyện tập cho bán cầu não phải, từ đó tăng hiệu quả của bạn. Henry Ford đã nói: "Suy nghĩ là việc khó khăn nhất, có thể đây là lý do vì sao rất ít người làm điều đó."

Lý do thứ tư để áp dụng phương pháp TĐCBCN là nếu có một sự cân bằng hiệu quả giữa mối quan tâm của nhân viên (hoài bão cá nhân) và tổ chức (hoài bão chung), các nhân viên sẽ làm việc với sự cam kết lớn hơn vì sự phát triển của tổ chức. Điều quan trọng nằm ở động lực nội tại. Động lực nội tại vốn đã mang lại niềm hứng thú và nó nảy sinh từ bên trong. Mọi người làm việc gì đều là vì họ thích làm việc đó (Eleanor Lester, 2006). Sự phát triển của hoài bão cá nhân và hoài bão chung diễn ra đồng thời. Khi chúng ta trả lời câu hỏi mình muốn gì cho tổ chức và muốn cùng nhau đi đến đâu, đồng thời chúng ta cũng hỏi mình muốn gì cho bản thân và tình huống nào thích hợp với cả hai, tạo nên mối quan hệ đôi bên cùng có lợi (win-win). Hành vi của chúng ta được dẫn dắt bởi những nhu cầu tinh thần xuất phát từ kinh nghiệm và định kiến.

Chúng ta phải kết hợp những nhu cầu của cá nhân và tổ chức để đạt được năng suất cao hơn. Do đó, không thể thiếu được sự cân bằng công việc/cuộc sống và một môi trường gia đình hạnh phúc. Đây là lý do vì sao khía cạnh này được đề cập một cách rõ ràng trong phương pháp TĐCBCN. Nó cũng tạo nền tảng cho một tổ chức học hỏi thật sự. Ở đó, hứng thú sẽ được kích thích bằng cách giảm khoảng cách giữa công việc và đời sống riêng. Người lao động mong muốn nơi làm việc có thể đáp ứng các nhu cầu xã hội về giải trí, niềm vui, tình bằng hữu và như một gia đình mở rộng. Họ sẽ cống hiến hết mình cho những điều họ tin tưởng, những gì thú vị, tạo cảm hứng và khi nó là một kinh nghiệm có thể học hỏi.

Mihaly Csikszentmihalyi nói: "Những người học cách yêu thích công việc và sử dụng thời gian rỗi hợp lý thường cảm thấy cuộc sống của họ đáng giá hơn. Tương lai không chỉ dành cho những người ham học hỏi mà còn dành cho những ai học được cách sử dụng thời gian hiệu quả."

Theo Roger Evans và Peter Russell: "Cần có sự giáo dục lại để kết nối việc quản trị kinh doanh với cuộc sống thường ngày. Thường có một khoảng cách rất lớn giữa cách mọi người đối xử với đồng nghiệp và cách họ đối xử với bạn bè và gia đình. Với mối quan hệ thứ hai, khi chúng ta đối xử với bạn bè và gia đình bằng tình bằng hữu, lòng khoan dung, v.v... chúng ta không coi đó là ủy mị và "yếu đuối", mà coi đó là chất bôi trơn cho mối quan hệ. Vậy tại sao chúng ta không đưa thái độ này vào môi trường làm việc? Gần đây sự khác biệt giữa hai cách nhìn này đã giảm; và có lẽ trong trường hợp này sẽ có giải pháp để giải quyết những vấn đề trong tương lai."

Lý do thứ năm là sự tích hợp của TĐCBCN trong quá trình phát triển năng lực và thiết lập mối liên hệ với TĐCBTC, giúp quản lý tài năng hiệu quả. Nó liên quan đến việc không ngừng tham gia vào những tình huống nhiều thử thách và phát triển các kỹ năng liên quan. Do đó, việc quản lý tài năng trong tổ chức sẽ không trở thành một vật trang trí hay một quá trình mơ hồ như ở nhiều công ty hiện nay. Trên nền tảng của sự tích hợp TĐCBCN trong quá trình này, bạn có thể quản lý tài năng một cách hiệu quả và đặt nhân viên vào vị trí trung tâm trong tổ chức. Akito Morita, người sáng lập Tập đoàn Sony, người đối xử với các nhân viên như thành viên trong gia đình đã bày tỏ: "Không phải máy móc mà chính nhân tố con người mới giúp một doanh nghiệp thành công.

Tương tự, không một học thuyết hay kế hoạch nào mà chính là con người giúp việc kinh doanh thành công." Việc áp dụng hệ thống TĐCBCN cũng tác động tích cực đến sự cảm thông, nhân tố quan trọng để xây dựng và gìn giữ tài năng, huấn luyện và cố vấn cho mọi người, hay lãnh đạo nhóm. Sự cảm thông là khả năng hiểu được nội tâm của người khác. Những người có khả năng cảm thông đặc biệt có thể đưa ra những phản hồi hiệu quả, họ là những nhà cố vấn và huấn luyện giỏi và biết cách để đạt được thành tích cao nhất.

Lý do thứ sáu để áp dụng phương pháp TĐCBCN là phát triển việc học tập theo nhóm. Các cá nhân được khuyến khích chia sẻ hoài bão để biết, hiểu và đánh giá đúng hơn về người khác. Kinh nghiệm cho thấy nhờ vậy, sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau sẽ tăng lên. Việc thực hành TĐCBCN thường xuyên giúp bạn đạt đến một cuộc sống tự do. Theo Gary Jacobs : "Chỉ khi cảm thấy tự do, con người mới tự giác chấp hành kỷ luật và chỉ có kỷ luật tự giác mới giúp trưởng thành nhân cách thật sự... Một người được tự do trong một lĩnh vực mới sẽ thấy như được khích lệ để mở rộng sang những lĩnh vực khác. Sự tự do còn bao hàm cả trách nhiệm. Nếu có tự do thì người ta sẽ có ý thức và khả năng gánh vác trách nhiệm cao hơn."

Lý do thứ bảy là sử dụng TĐCBCN để quản lý thời gian hiệu quả. Mục đích là để trở thành một người quản lý thời gian có kỷ luật, bằng cách làm những việc đã định vào thời điểm đã lên kế hoạch từ trước. TĐCBCN là một kế hoạch để đạt được mục tiêu cá nhân, hành động và các ưu tiên. Nó có thể giúp bạn tiết kiệm và sắp xếp thời gian hợp lý hơn. Khi có việc gì bất lợi xảy ra hoặc ai đó cố gắng làm bạn mất phương hướng, bạn cũng có thể nhanh chóng trở lại con đường của mình với nhận thức đầy đủ rằng bạn đang đi theo hướng đã định sẵn trong TĐCBCN.

Lý do thứ tám là loại bỏ sự sợ hãi ra khỏi tổ chức, bằng cách tổ chức một cuộc thảo luận về hoài bão giữa cấp trên trực tiếp và nhân viên. Cuộc trò chuyện này diễn ra định kỳ, thân mật, tự nguyện và bảo mật, với chủ đề là TĐCBCN của nhân viên và hoài bão chung. Ở đây, cấp trên trực tiếp đóng vai trò là một người đáng tin cậy. Việc này giúp nhân viên cảm thấy họ có giá trị và được đối xử tử tế, đồng thời sẽ tạo ra một nền tảng vững chắc cho hòa hợp và tin cậy để từ đó có thể phát khuyến khích sức sáng tạo.

Lý do thứ chín là có thể sử dụng TĐCBCN để giảm sự căng thẳng và mệt mỏi trong tổ chức. Điều này có được thông qua việc kết hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung phù hợp với bài tập thở và giữ yên lặng sẽ được giới thiệu trong phần sau. Bài tập này sẽ tiếp thêm năng lượng cho bạn và giúp bạn thư giãn, giảm căng thẳng. Kinh nghiệm cho thấy sự hòa nhập sâu hơn và những mối quan hệ hòa hợp trong công việc giữa các nhân viên được tạo nên nhờ phương pháp TĐCBCN cũng giúp giảm căng thẳng và mệt mỏi trong tổ chức. Các nhà nghiên cứu về sức khỏe cộng đồng tại UCL (Anh) đã phát hiện tinh thần sảng khoái giúp bạn có một trái tim khỏe mạnh hơn và giảm các tiết tố gây căng thẳng.

Lý do thứ mười là áp dụng phương pháp TĐCBCN để tuyển dụng nhân sự. Phương pháp TĐCBCN có thể đảm bảo người được tuyển dụng phù hợp với công việc bằng cách so sánh khả năng, năng khiếu và động lực của các ứng viên với yêu cầu của công việc và thậm chí là hoài bão của tổ chức. Hoài bão cá nhân của ứng viên nói lên được nhiều điều hơn là một bản lý lịch. Rất có thể bản CV của ứng viên phù hợp với công việc nhưng nếu hoài bão cá nhân của ứng viên không phù hợp với hoài bão của tổ chức thì tổ chức cũng sẽ không thể hỗ trợ cho ứng viên đạt được thành tích cao hơn. Sự phù hợp giữa bảng mô tả công việc và hoài bão cá nhân của ứng viên có thể làm khách hàng hài lòng hơn. Phần mềm TĐHQTT có thể hướng dẫn bạn quy trình này (xem Phụ lục I). Trong cuốn sách Made in Japan (Chế tạo tại Nhật Bản), Akio Morita đã đánh giá tầm quan trọng của việc tuyển dụng để phát triển nguồn nhân lực và thành công của tổ chức như sau: "Về dài hạn, việc kinh doanh và tương lai của nó nằm trong tay những người bạn thuê. Nói một cách nghiêm túc hơn hơn, số phận của việc kinh doanh của bạn thật sự nằm trong tay những nhân viên trẻ nhất."

Do đó, đừng phí thời gian để phát triển cá nhân và tổ chức theo những cách truyền thống và chỉ tô điểm bề ngoài. Đừng than phiền, hãy nhận lấy trách nhiệm phát triển một tính cách vui vẻ, năng động và mạnh mẽ dựa trên TĐCBCN.

Mười cách để TĐCBCN giúp bạn hiểu rõ bản thân, từ đó giúp đỡ bản thân và người khác:

• Bỏ qua định kiến và lắng nghe chăm chú tiếng nói từ trong sâu thẳm của mình, bạn sẽ có thể nhận ra những lợi thế tiềm tàng,

năng khiếu và mục tiêu cá nhân, từ đó tạo nên tương lai và khám phá số mệnh.

• Tự học hỏi và làm việc thông minh hơn thay vì chăm chỉ hơn thông qua việc học hỏi và hiểu biết về bản thân. Chúng ta sẽ trở nên sáng tạo hơn khi chúng ta nhận thức rõ hơn về bản thân – những cá tính thật sự, các quá trình nội tại và các động lực. Điều này mang lại sự hài hòa bên trong.

• Tính toàn vẹn cá nhân: Với sự kết hợp và cân bằng giữa hoài bão với hành vi cá nhân, bạn sẽ tạo sự an bình trong tâm hồn, cải thiện sự tín nhiệm của bản thân và hành động theo lương tâm. Các bài tập thở và giữ yên lặng sẽ giúp bạn tập trung hơn vào nội tâm, giúp bạn tự kiểm soát ý thức, khả năng tự điều chỉnh và cảm thông của mình. Khi được tập luyện đều đặn, các bài tập này sẽ phát triển sự tự ý thức mạnh mẽ trong bạn.

• Hứng thú trong công việc: Là kết quả của việc cân bằng giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung, ý thức tham gia vào công việc tăng lên và khuấy động lòng nhiệt tình trong tổ chức. Sự thoải mái nơi làm việc được nâng lên bằng cách giảm khoảng cách giữa công việc và gia đình, giữa cách mọi người đối xử với đồng nghiệp và cách họ sống với bạn bè, gia đình.

• Quản lý tài năng hiệu quả: Hợp nhất TĐCBCN trong hệ thống đánh giá dẫn đến một quy trình quản lý tài năng bền vững, gắn với việc tiếp tục đảm nhiệm những thách thức và phát triển các kỹ năng liên quan.

• Việc học hỏi và tin cậy trong nhóm: Khuyến khích các cá nhân chia sẻ hoài bão với nhau để biết, hiểu và đánh giá đúng về nhau hơn, tạo một nền tảng vững chắc hơn cho sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.

• Trở thành một người quản lý thời gian có kỷ luật cao bằng cách sử dụng thời gian một cách hiệu quả.

• Loại bỏ nỗi sợ hãi: TĐCBCN là một triết lý tạo điều kiện loại bỏ tất cả nỗi sợ hãi của nhân viên, giúp họ nhận ra tiềm năng của mình và đóng góp một cách hiệu quả.

• Giảm áp lực và sự mệt mỏi.

• Tuyển dụng nhân viên một cách hiệu quả: Đảm bảo ứng viên đáp ứng được những yêu cầu cần thiết của công việc bằng cách so sánh hoài bão cá nhân với yêu cầu của công việc và hoài bão chung của tổ chức.

TĐCBCN giúp bạn xây dựng hoài bão cá nhân, mục tiêu, nguyên tắc, chuẩn mực và giá trị cho bản thân và những người bạn quan tâm. Peter Senge đã nói rằng khi một tổ chức lấy hoài bão cá nhân của nhân viên làm điểm khởi đầu, nó sẽ trở thành một công cụ tự khám phá hơn là một cái máy biến họ thành nô lệ. Ông chỉ ra rằng một số nhà quản lý thường coi việc động viên nhân viên phát triển và thể hiện hoài bão cá nhân chỉ làm cho tổ chức hỗn loạn. Rõ ràng những ý kiến này thiếu căn cứ. Hầu hết nhân viên rất sẵn lòng hòa hợp hoài bão cá nhân với hoài bão của tổ chức. Stephen Covey đưa ra một cách tiếp cận "từ trong ra ngoài". Ông giải thích rằng điểm bắt đầu phải là điểm cốt lõi trong bản thân bạn. Để phát triển mối quan hệ với mọi người, trước tiên bạn phải bắt đầu bằng một mối quan hệ tốt với chính mình. Nói cách khác, bạn phải thành công trong cuộc đời bạn trước khi làm được điều gì đó cho thế giới, và rằng bạn phải trung thành với bản thân trước khi cam kết điều gì với người khác.

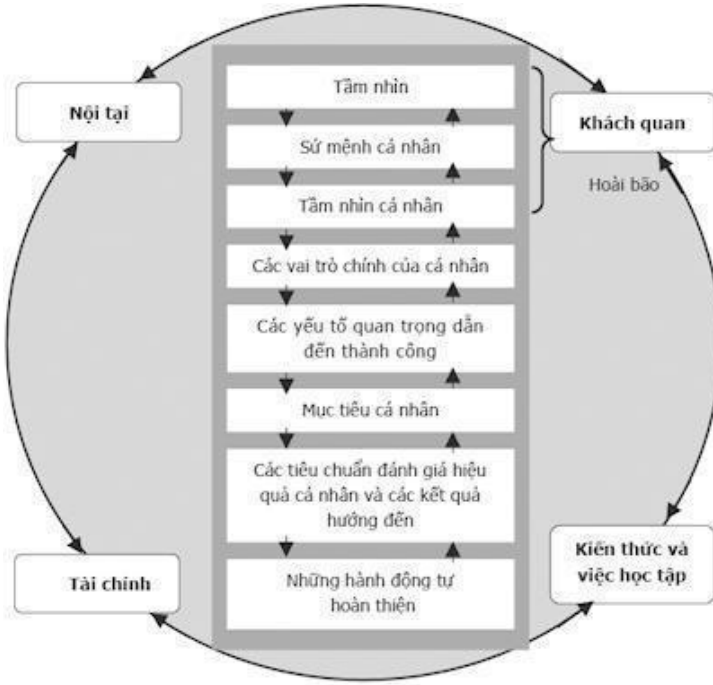
TĐCBCN được chia ra thành nhiều yếu tố. Các yếu tố này rất quan trọng đối với sự tự phát triển, hạnh phúc và thành công trong xã hội của bạn. Đó là:

1. Yếu tố nội tại – sự khỏe mạnh về thể chất và tinh thần của bạn. Bằng cách nào bạn có thể kiểm soát những yếu tố này để tạo ra giá trị cho bản thân và cho mọi người? Bằng cách nào bạn có thể cảm thấy thoải mái trong công việc cũng như trong thời gian rỗi?

2. Yếu tố khách quan – quan hệ với gia đình, bạn bè, cấp trên, đồng nghiệp và những người khác. Họ nhìn nhận bạn như thế nào?

3. Kiến thức và việc học tập – các kỹ năng và khả năng học hỏi. Bạn học hỏi và tiếp tục thành công trong tương lai bằng cách nào?

4. Yếu tố tài chính – sự ổn định về tài chính. Bạn có thể đáp ứng các nhu cầu về tài chính đến mức nào?


Nội tại
Tầm nhìn
Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn thiện
Khách quan
Hoài bão
Kiến thức và việc học tập
Tài chính

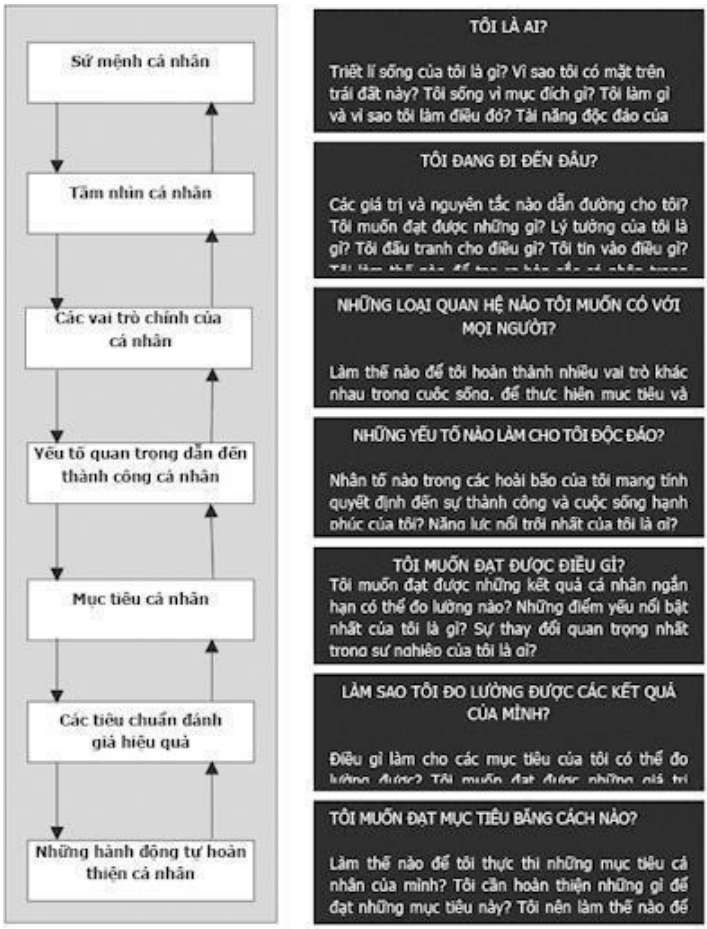
Biểu đồ 2.1. Mô hình Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Bốn yếu tố cơ bản này hình thành nên một bộ phận cấu thành của sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò chính của bạn (tất cả kết hợp tạo nên hoài bão cá nhân). Các yếu tố này và những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân kết nối hoài bão với hành vi cá nhân. Chúng liên kết hoài bão cá nhân (mối quan tâm dài hạn) với mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các hành động tự hoàn thiện (các nhân tố ngắn hạn). Cuối cùng, hoài bão mà không hành động thì chỉ là ảo giác. Để biến hoài bão thành hành động, bạn cần có năng lượng, được tạo ra qua quá trình luyện tập thở và giữ yên lặng đều đặn. Biểu đồ 2.2 trình bày các câu hỏi tạo nên nền tảng của TĐCBCN.

Có thể khái quát công thức của TĐCBCN như sau:

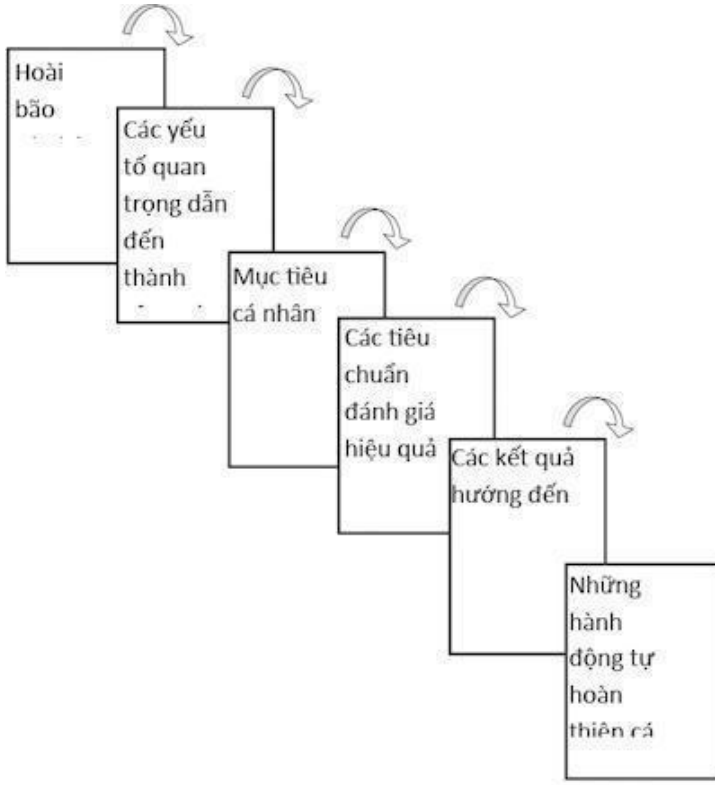
Thẻ điểm cân bằng cá nhân = sứ mệnh cá nhân + tầm nhìn + các

vai trò chính + những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công + các mục tiêu + các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả + các kết quả hướng đến + những hành động tự hoàn thiện (được chia thành bốn yếu tố: nội tại; khách quan; kiến thức và việc học tập; tài chính).


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Những hành động tự hoàn thiện cá nhân
TÔI LÀ AI?
Triết lí sống của tôi là gì? Vì sao tôi có mặt trên trái đất này? Tôi sống vì mục đích gì? Tôi làm gì và vì sao tôi làm điều đó? Tài năng độc đáo của
TÔI ĐANG ĐI ĐẾN ĐÂU?
Các giá trị và nguyên tắc nào dẫn đường cho tôi? Tôi muốn đạt được những gì? Lý tưởng của tôi là gì? Tôi đấu tranh cho điều gì? Tôi tin vào điều gì?
NHỮNG LOẠI QUAN HỆ NÀO TÔI MUỐN CÓ VỚI MỌI NGƯỜI?
Làm thế nào để tôi hoàn thành nhiều vai trò khác nhau trong cuộc sống, để thực hiện mục tiêu và
NHỮNG YẾU TỐ NÀO LÀM CHO TÔI ĐỘC ĐÁO?
Nhân tố nào trong các hoài bão của tôi mang tính quyết định đến sự thành công và cuộc sống hạnh phúc của tôi? Năng lực nổi trội nhất của tôi là gì?
TÔI MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ?
Tôi muốn đạt được những kết quả cá nhân ngắn hạn có thể đo lường nào? Những điểm yếu nổi bật nhất của tôi là gì? Sự thay đổi quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi là gì?
LÀM SAO TÔI ĐO LƯỜNG ĐƯỢC CÁC KẾT QUẢ CỦA MÌNH?
Điều gì làm cho các mục tiêu của tôi có thể đo
TÔI MUỐN ĐẠT MỤC TIÊU BẰNG CÁCH NÀO?
Làm thế nào để tôi thực thi những mục tiêu cá nhân của mình? Tôi cần hoàn thiện những gì để đạt những mục tiêu này? Tôi nên làm thế nào để

Biểu đồ 2.2. Cơ cấu Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Biểu đồ 2.3 cho thấy mối quan hệ giữa các yếu tố trong TĐCBCN. Tôi sẽ giải thích về từng yếu tố ở phần sau.


Hoài bão
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn

Biểu đồ 2.3. Mối quan hệ giữa các yếu tố của Thẻ điểm cân bằng cá nhân

HOÀI BÃO CÁ NHÂN

Trực giác khi được phát triển đầy đủ sẽ đem lại hiệu quả rất cao – một cách thức để hiểu tức thì, rất nhanh và chính xác. Các khả năng thiên về trực giác sẽ ngày càng có giá trị hơn trong suốt giai đoạn nhiều bất ngờ, phức tạp và thay đổi nhanh chóng sắp tới. Trong tương lai, các tổ chức sẽ đòi hỏi các nhà quản lý được rèn luyện những kỹ năng ra quyết định này. Các nhà quản lý thành công có xu hướng ít dựa vào việc tập hợp thông tin mà dựa vào bản năng nhiều hơn. Mỗi khi cần có quyết định nhanh chóng hay giải quyết một vấn đề phức tạp mà không có đủ thông tin, các nhà quản lý có trực giác nhanh nhạy sẽ có nhiều ưu thế hơn những ai không có. Và trong thế giới thay đổi rất nhanh và phức tạp của tương lai, những tình huống này sẽ xảy ra ngày càng thường xuyên hơn – Weston Agor .

Nếu bạn mong muốn đạt được những thành công vượt bậc thì bạn cần phải có một định hướng về hoài bão cá nhân. Chắc chắn bạn sẽ đạt được nó, vì những ai nỗ lực hết mình sẽ có thành công. Hàng ngày bạn phải luôn ghi nhớ hoài bão cá nhân mà bạn mong ước đạt được. Hoài bão cá nhân chỉ đơn giản là một tập hợp những nguyên tắc hướng dẫn chỉ rõ bạn là ai, bạn đang đi đến đâu, bạn muốn đi đâu, v.v... và điều gì tiêu biểu cho những giá trị của bạn. Chính ngọn đèn trong bạn sẽ dẫn đường cho bạn vững vàng đi tới ước mơ của mình. Tôi đã định nghĩa hoài bão cá nhân bao gồm sứ mệnh cá nhân, tầm nhìn và những vai trò chính.

SỨ MỆNH CÁ NHÂN

Tuyên bố sứ mệnh cá nhân của bạn sẽ hoàn thiện triết lý sống và mục tiêu tổng quát của bạn, chỉ ra bạn là ai (con người thật của bạn), vì sao bạn có mặt trên trái đất này, mục đích sống và khát vọng lớn nhất của bạn. "Tôi là ai ?" là một câu hỏi nhận dạng, khởi xướng quá trình tự kiểm nghiệm của việc nhận dạng cá nhân của bạn (vị trí độc nhất của bản thân bạn) và một hành trình khám phá. Socrates đã nói: "Một cuộc đời không được giải mã là một cuộc đời không đáng sống" hay: "Nếu bạn sống mà không nghiên cứu về cuộc đời, thì đó không đáng gọi là cuộc đời."

Abraham Maslow lý giải về điều này như sau: "Trong mỗi người tồn tại một cái "tôi" mà đôi khi tôi gọi là "lắng nghe trực giác của bạn". Điều này có nghĩa là: hãy để cái "tôi" trong bạn lớn lên. Hầu hết chúng ta không lắng nghe chính mình mà lại lắng nghe những lời chen ngang của người khác. Bạn sẽ phát hiện ra rằng tất cả kiến thức đã được chứa đựng ngay bên trong cuộc sống."

Tôi cũng muốn dẫn lời của Chúa Jesus: "Nước Chúa ở trong chính ngươi."

Swami Vivekananda cũng nói: "Chúa trời ở trong bản thân chúng ta. Hãy khám phá bản thân, đó là sự tự do. Đó là tôn giáo đích thực."

Tương tự, Mahatma Gandhi đã nói: "Mỗi người nên lắng nghe tiếng nói của lương tâm, trở thành thầy giáo của bản thân và tìm Nước Chúa trong bản thân mình. Những ai giữ vững được điều

này sẽ không bị ngăn trở bởi bất kỳ thế lực nào."

Sứ mệnh của Đức Phật là chấm dứt nỗi đau khổ của con người. Đức Phật nhận ra rằng nguồn gốc nỗi khổ của con người là từ trong tâm chứ không phải từ ngoại cảnh. Nên nhớ lời Người: "Công việc của con người là khám phá ra thế giới của mình và sau đó cống hiến hết mình cho nó."

Một khi bạn nhận ra bản chất, cái tôi cao hơn của mình và biết được bạn thật sự là ai (mục tiêu cá nhân của bạn), bạn sẽ thấy giấc mơ nào cũng có thể trở thành hiện thực (tầm nhìn cá nhân của bạn). Khi bạn hiểu hơn bạn là ai, bạn sẽ tập trung năng lượng đúng hướng để đạt được mục tiêu xứng đáng với những nỗ lực của bạn. Bằng cách khám phá và hình thành cái tôi cao hơn, tầm nhìn của bạn sẽ được mở rộng và tìm ra những nét độc đáo trong con người bạn. Việc của bạn là phải tìm ra đó là gì và làm việc với niềm đam mê. Quy trình này liên quan chặt chẽ đến sự duy tâm. Duy tâm là biểu hiện cho thấy sự hoàn thiện đã hiện hữu trong bạn, nghĩa là nhận ra con người đích thực của bạn. Tôn giáo là cái gì đó bên ngoài bạn, trong khi duy tâm tồn tại bên trong bạn. Duy tâm là cần thiết trong thế giới kinh doanh hiện đại, vì nó cho ta trực giác nhạy bén hơn để hỗ trợ chúng ta trong việc đưa ra những quyết định khó khăn.

Một trong số các luật tinh thần về thành công của Deepak Chopra là luật Dharma. Dharma là một từ tiếng Phạn, có thể dịch ra là "mục tiêu cuộc sống". Luật này gồm ba phần sau đây:

1. Bạn có mặt trên đời để khám phá ra "cái tôi" đích thực của mình, để thấy rằng "cái tôi" đó thuộc về linh hồn, nó vượt ra ngoài bản ngã của bạn. Hãy tìm kiếm nó.

2. Bạn có những năng tài năng độc đáo mà không ai khác có được. Hãy khám phá nó.

3. Hãy sử dụng những tài năng này để phục vụ con người.

Những ví dụ về các tuyên bố sứ mệnh cá nhân:

• Xây dựng một thế giới tràn đầy tình yêu thương và sự chia sẻ quyền lực, bằng cách yêu thương và trao quyền cho người khác và bản thân.

• Trở nên đáng tin cậy và lịch thiệp, tạo niềm vui và ý nghĩa sâu sắc cho cuộc sống của mọi người dựa trên cái tôi độc đáo.

• Phục vụ con người như một thiên sứ của Chúa bằng cách hướng dẫn cách nuôi dưỡng lòng tốt và hoàn thiện tâm hồn của tất cả những ai bạn có thể gặp.

• Hết lòng phục vụ nhu cầu con người bằng cách giúp xây dựng những tổ chức vững mạnh, hướng dẫn mọi người sống khỏe mạnh và vui vẻ.

TẦM NHÌN CÁ NHÂN

Tuyên bố tầm nhìn cá nhân miêu tả cách thức bạn muốn thực hiện mục tiêu và mong ước dài hạn của bạn. Walt Disney có câu: "Mọi ước mơ của chúng ta đều có thể trở thành hiện thực, nếu chúng ta có đủ nghị lực để theo đuổi nó."

Henry David Thoreau, nhà tư tưởng nổi tiếng người Mỹ, đã nói: "Nếu một người tự tin bước theo con đường của những ước mơ để sống cuộc đời mình mơ ước, người ấy sẽ gặp những thành công bất ngờ trong đời thường."

Tầm nhìn cá nhân cho biết nơi bạn muốn đến, những giá trị và nguyên tắc định hướng bạn, bạn đại diện cho cái gì, bạn muốn đạt được những gì, những tính cách lý tưởng mà bạn muốn có, chỗ làm lý tưởng của bạn và con người mà bạn muốn trở thành. William Shakespeare đã viết: "Chúng ta biết mình là ai, nhưng sẽ không biết mình có thể là ai."

Tầm nhìn đóng vai trò như một quy chuẩn đạo đức đem lại ý nghĩa cho cuộc sống của bạn. Nó là một sự cụ thể hóa những nỗi khát khao bên trong bạn, và luôn ghi nhớ bốn yếu tố đã được đề cập ở phần trên. Tiếng nói nội tâm của bạn và sức thuyết phục đối với cuộc sống đóng vai trò quan trọng trong tầm nhìn như thế

nào. Tầm nhìn cá nhân phải thể hiện thành những hành động có mục đích và những nỗ lực thực hiện giấc mơ của bạn. Nó định hướng cho những nỗ lực của bạn. Theo Kinh Vệ Đà của Đạo Hindu, tầm nhìn cá nhân liên quan đến sự tự tri (sự tự biết mình). Còn Đạo Phật định nghĩa tầm nhìn là trí tuệ. Trí tuệ nghĩa là một người có thể nhìn thấy rõ bản chất của sự tồn tại và vị trí của con người trong sự tồn tại đó. Đối lập với trí tuệ là sự vô minh. Sự vô minh trong tiếng Phạn là avidya, nghĩa là sự mù lòa. Trong tiếng Tây Tạng, sự vô minh là marigpa, nghĩa là kém thông minh. Theo triết học phương Đông, con người rất khôn ngoan (hiểu biết) và ai không có tầm nhìn cá nhân thì mù lòa và ngu dốt (kém thông minh). Cũng có thể thấy sự ngu dốt ở những người có tầm nhìn cá nhân sai lầm, dẫn đến những việc làm vô nghĩa, đem lại bất hạnh cho bản thân và mọi người.

Sứ mệnh và tầm nhìn của bạn liên quan đến nhu cầu và động cơ nội tại, cũng như sự tự nhận thức, trí tưởng tượng và lương tâm. Bằng lương tâm, bạn nhận ra những nguyên tắc của mình là gì. Từ đó, bạn sẽ có thể đưa ra những định hướng cho cuộc đời thông qua tầm nhìn. Nó cần được hình thành theo cách thức mà bạn được khuyến khích thể hiện mình trong cuộc sống và trong mọi công việc bạn đảm nhiệm. Stephen Covey nói rằng bạn có thể hiểu rõ hoài bão cá nhân nếu bạn có thể trả lời hai câu hỏi: “Bạn muốn được khắc gì lên bia mộ của mình?”, và “Bạn muốn để lại ký ức gì sau khi qua đời?” Nói cách khác, bạn muốn mọi người nói thế nào về mình sau khi bạn mất và nếu bạn còn sống thì bạn tạo ra được những sự khác biệt nào. Trong bảng 2.1 bạn sẽ thấy những câu hỏi có vẻ dễ dàng, tuy nhiên lại đi thẳng vào trung tâm ý thức về bản thân của bạn. Những câu hỏi này liên quan đến cái đang là (sứ mệnh cá nhân) và sẽ là (tầm nhìn cá nhân). Hãy tưởng tượng bạn thoát ra khỏi cơ thể, nhìn vào con người thật của mình và tự hỏi vài câu hỏi về hoài bão. Chú ý lắng nghe câu trả lời từ bên trong bạn.

Bảng 2.1. Những câu hỏi căn bản về sứ mệnh và tầm nhìn của bạn

Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	

Ví dụ về tuyên bố tầm nhìn cá nhân :

Ví dụ 1

Tôi muốn thực hiện sứ mệnh của mình theo những kiểu sau:

• Đóng vai trò như một người bạn của các khách hàng, giúp tăng thêm giá trị cho họ;

• Luôn giữ cơ thể và tinh thần ở trạng thái tốt;

• Tiếp tục phát triển những khả năng chuyên môn;

• Tìm hứng thú trong công việc bằng cách chủ động hoàn toàn và không ngừng học hỏi;

• Giữ cân bằng công việc – cuộc sống;

• Giữ tình hình tài chính ổn định.

Ví dụ 2

Tôi muốn thực hiện sứ mệnh của mình theo những kiểu sau:

• Luôn hành động và phục vụ cho tình yêu thương;

• Luôn chú ý phát triển tinh thần lạc quan, cân bằng cảm xúc và sức khỏe;

• Làm chủ quá trình học hỏi một cách có mục đích, và trên cơ sở đó, luôn nhạy bén và sáng tạo;

• Hoàn thiện phẩm hạnh và tính toàn vẹn cá nhân;

• Duy trì sự độc lập về tài chính.

Ví dụ 3

Tôi muốn thực hiện sứ mệnh của tôi như sau:

• Không ngừng nâng cao tri thức và phấn đấu để trở nên hoàn thiện;

• Không ngừng tìm hiểu những gì cuốn hút con người tôi;

• Trung thực với người khác và bản thân;

• Khỏe mạnh cả về thể trạng, cảm xúc lẫn tinh thần;

• Có sự bảo đảm về tài chính để đạt được sự tự do cá nhân.

Có thể nhận thấy rõ ràng bốn yếu tố cơ bản là yếu tố nội tại, yếu tố khách quan, kiến thức và việc học tập, yếu tố tài chính trong những ví dụ này. Các khía cạnh này phải là một bộ phận cấu thành của hoài bão cá nhân để có thể hình thành TĐCBCN một cách hoàn hảo. Đây là những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong hoài bão cá nhân và từ đó, chuyển đổi TĐCBCN thành mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và những hành động tự hoàn thiện.

Tầm nhìn của Bill Gates ba mươi năm về trước là mỗi nhà đều có một máy vi tính để bàn. Gần đây ông nói: "Khi tôi mười chín tuổi, tôi đã nhìn thấy tương lai và xây dựng sự nghiệp dựa trên những gì tôi đã thấy. Và tôi đã đúng."

Konosuke Matsushita, một trong những doanh nhân thành đạt nhất Nhật Bản, thừa nhận rằng thành công của ông là nhờ "Tôi đã cố gắng nhìn trước tương lai bằng trực giác thay vì phân tích, các thay đổi này sẽ xảy ra trong xã hội và tôi đã cố gắng tạo ra một cuộc sống sẽ diễn ra trong thế kỷ tới."

Thành tựu của ông là đã cân bằng giữa chủ nghĩa duy lý phương Tây với chủ nghĩa duy tâm phương Đông. Tầm nhìn cá nhân của Joanne Kathleen Rowling là: "Tôi muốn trở thành một tiểu thuyết gia". Cô đã trở thành một trong những nhà văn thành công nhất trong lịch sử, nhờ thành công của Harry Potter. Tầm nhìn cá nhân của Henry Ford là: "Tôi sẽ tạo ra một chiếc xe hơi dành cho công chúng... được sản xuất bằng chất liệu tốt nhất và bởi những con người giỏi nhất, phỏng theo những thiết kế đơn giản nhất mà các kỹ sư hiện đại có thể nghĩ ra... giá thật rẻ để những ai có thu nhập tương đối đều mua được – và cùng hưởng thụ những giây phút vui vẻ với gia đình." Henry Ford là người đầu tiên phát minh ra dây chuyền sản xuất xe hơi hàng loạt năm 1914. Sau đó, giá xe hơi đã giảm, giúp những người bình thường cũng có thể mua được ô tô. Đến năm 1920, Ford đã có nhà máy sản xuất lớn nhất và nhanh nhất thế giới.

CÁC VAI TRÒ CHÍNH CỦA CÁ NHÂN

Các vai trò chính liên quan đến cách bạn muốn hoàn thành nhiều vai trò quan trọng trong cuộc đời, từ đó thực hiện sứ mệnh và tầm nhìn cá nhân. Bạn muốn mối quan hệ với đồng nghiệp, bạn bè, gia đình, hàng xóm và những người khác như thế nào? Sự hình thành các vai trò chính của bạn cũng giúp công việc và cuộc sống cân bằng, sự tự nhận thức tốt hơn, từ đó hoàn thiện khả năng học hỏi của bạn. Theo Stephen Covey, hoài bão cá nhân của bạn là một thiết chế được cá nhân hóa mà cuộc sống và hành vi của bạn dựa trên đó. Nó tạo ra nền tảng cho các quyết định về việc bạn muốn đạt được điều gì. Nó bao gồm các nhu cầu và động lực nội tại cũng như sự tự ý thức, sức mạnh của trí sáng tạo và lương tâm. Trên nền tảng đó, bạn có thể định hướng cho cuộc sống của mình. G. P. Gupta tin rằng: "Ý thức là "khía cạnh tinh thần của cuộc sống. Nó được tạo ra bởi hai thành phần: (1) Nhận thức về bản thân và bên ngoài, (2) Sức mạnh và quyền lực có ý thức. Nhận thức là điều cần thiết trước nhất; bạn phải nhận thức về mọi thứ một cách đúng đắn, nhìn nhận mọi thứ theo đúng thực chất. Nhưng nếu chỉ có nhận thức thì chưa đủ, mà còn phải có ý chí và quyền lực để làm cho ý thức của mình trở nên hiệu quả... Ý thức của bạn thay đổi sẽ làm cho cuộc sống thay đổi... Dựa trên ý thức, các nhà quản lý phải phát triển 'từ trong ra ngoài'".

Ví dụ về các vai trò chính của cá nhân:

• Là ý trung nhân: Cùng sống hòa thuận, làm những điều thú vị, khích lệ nhau và hưởng thụ hạnh phúc. Để cùng nhau xây dựng một tương lai, trong đó tôi yêu và được yêu, thể hiện sự tôn trọng và tin tưởng.

• Là chồng: Với tôi, vợ tôi là người quan trọng nhất.

• Là mẹ: Hỗ trợ các con khi chúng có thể thất bại và ở bên chúng khi chúng phấn đấu sống hạnh phúc.

• Là cha: Hướng dẫn các con tính tự lập. Giúp chúng phát huy được tất cả khả năng của mình.

• Là con gái: Yêu, được ba mẹ yêu và học những điều hay từ cuộc đời ba mẹ.

• Là chị em gái: Chia sẻ và cùng nhau làm việc.

• Là bạn gái: Tin tưởng rằng có những điều không bao giờ mất đi.

• Là bạn: Bạn bè có thể tin tưởng tôi, tôi không bao giờ làm họ

thất vọng.

• Là đồng nghiệp: Cùng đi đến thành công với các đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức và có một môi trường làm việc rộng mở, hòa hợp. Tôi chắc chắn rằng các đồng nghiệp thấy tôi là một người đáng tin cậy và hiểu biết.

• Là sinh viên: Mỗi ngày tôi đều học thêm điều mới.

• Là nhà quản lý: Giúp công ty thành công và qua đó, phục vụ

cộng đồng.

• Huấn luyện viên: Giúp người khác hiểu được sự thật về tinh thần của họ và hỗ trợ họ phát triển.

• Là nhà tư vấn: Giúp khách hàng của tôi đạt được mục tiêu.

• Nhà cố vấn: Hỗ trợ tổ chức đạt được thành tích cao nhất.

Các vai trò chính phải tương thích về căn bản với khía cạnh yếu tố bên ngoài trong TĐCBCN. Các yếu tố xuất phát từ các vai trò chính nên được xác định là những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công và sau đó được đưa vào trong TĐCBCN thành mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá thành tích, kết quả hướng đến và các hành động tự hoàn thiện.

Các đặc điểm của hoài bão cá nhân

Hoài bão cá nhân sẽ phát huy hiệu quả cao nhất khi chúng có

những đặc điểm sau:

• Sứ mệnh cá nhân tập trung vào cái đang là (hiện tại) và tầm nhìn cá nhân hướng vào cái sẽ là (tương lai);

• Bốn yếu tố – tài chính, khách quan, nội tại, kiến thức và việc học tập – là một phần của hoài bão cá nhân;

• Đề cao lòng vị tha; điều này đưa đến những kết quả tốt nhất. Swami Vivekananda đã nói: "Không ích kỷ sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn... Không ích kỷ cũng rất có lợi cho sức khỏe." Phục vụ đồng hành với niềm vui đích thực của sự xả thân: động lực cao nhất là phục vụ người khác;

• Hoài bão cá nhân của mỗi người đều riêng biệt và bao gồm điểm khởi đầu đạo đức, với sự đề cao các kỹ năng, nguyên tắc, giá trị và chuẩn mực (ví dụ như tính toàn vẹn cá nhân, sự đáng tin, niềm tin, sự hữu ích, sự tín nhiệm, tính bộc trực, làm việc nhóm). Tính toàn vẹn là nguyên tắc để sống theo con người thật sự của mình, là một khái niệm thường xuất hiện trong các tuyên bố sứ mệnh cá nhân;

• Mục tiêu cá nhân thường ngắn gọn, rõ ràng, đơn giản và luôn vận động; nó vững chắc và có thể được sử dụng như một hướng dẫn;

• Mỗi người có một mục tiêu và tầm nhìn cá nhân riêng;

• Sứ mệnh và tầm nhìn cá nhân được hình thành một cách bền vững, theo một cách thức lôi cuốn và bền vững. Sứ mệnh không có thời hạn hoàn thành, trong khi tầm nhìn thì có (khoảng mười năm);

• Sứ mệnh và tầm nhìn cá nhân đều luôn vận động;

• Tầm nhìn cá nhân là hoài bão và khát vọng, định hướng cho sáng kiến và tính sáng tạo cá nhân, kết hợp sức mạnh và nghị lực cá nhân. Nó phải đưa đến nỗ lực và hành động có mục đích để giúp

thực hiện tầm nhìn. Có tầm nhìn mà không có nghị lực để thực hiện thì cũng vô nghĩa. Bài tập thở sẽ hỗ trợ bạn phát triển nghị lực;

• Tầm nhìn cá nhân mang tính định hướng; nó quan tâm đến các chỉ dẫn bên trong và xác định những hành động cần thiết trong hiện tại để đạt đến tương lai tươi sáng nhất;

• Tầm nhìn cá nhân cho thấy rõ cách một người muốn khẳng định bản thân trong xã hội.

• Tầm nhìn cá nhân dựa trên sự tự nhận thức, tự tri, sự tự chấp nhận bản thân và sự tự hoàn thiện; nó đòi hỏi một nhận thức tích cực về bản thân và người khác. Trở ngại lớn nhất trong việc xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh chính là suy nghĩ của chúng ta. Thông thường, chúng ta không thật sự nghĩ về bản thân và bị giới hạn trong định kiến. Đó là lý do vì sao tôi giới thiệu bài tập thở và giữ yên lặng để hỗ trợ loại bỏ những chướng ngại này;

• Tầm nhìn cá nhân có thể được hình tượng hóa bằng hình vẽ hoặc một biểu trưng; nó tập trung vào công việc và cuộc sống.

TÌNH HUỐNG: HOÀI BÃO CÁ NHÂN CỦA FRED ENGEL DỰA TRÊN MỘT BIỂU TRƯNG

Hoài bão cá nhân của Fred Engel dựa trên biểu trưng của Tập đoàn Quốc tế TPS. Biểu trưng của Tập đoàn Quốc tế TPS, liên quan đến khái niệm Thẻ điểm hiệu quả tổng thể (TĐHQTT), được cách điệu từ hình ảnh ván trượt (xem Biểu đồ 2.4). Môn thể thao trượt ván là một môn đòi hỏi nhiều động lực và sự kiên trì, đồng thời là một trò chơi chứa đựng nhiều thách thức, một quá trình liên tục nhằm chinh phục thiên nhiên – đòi hỏi sự hòa hợp của hình thể với sự chuyển động của những bước sóng. TĐHQTT cũng là một quá trình liên tục, kết nối hoài bão cá nhân với hướng của "ván trượt" và với những chuyển động của tổ chức.

Biểu đồ 2.4. Biểu trưng của Tập đoàn Quốc tế TPS

Người trượt ván cố gắng giữ cho mình đứng vững nhất có thể, tìm những con sóng phù hợp và cố gắng đoán trước độ cao và tốc độ của chúng. Mặc dù vẫn thường xảy ra những sự thay đổi không mong đợi, nhưng nhìn chung họ biết cách tiên đoán điều này và lập kế hoạch cho vị trí con sóng khác nổi lên và lực trung tâm của sóng, cũng như cách mượn sức sóng để đưa họ về bờ biển – hoài bão cá nhân của họ là đến bờ biển an toàn. Họ cần sử dụng những con sóng (đôi khi trái ngược) để đạt được điều này, và do đó cần liên kết hoài bão cá nhân với hoài bão của biển cả (tổ chức). Có thể hình dung như bạn ở dưới sự kiểm soát trong một hệ thống lớn hơn bạn, bằng cách kết hợp các kỹ năng của bạn với động lực phát triển của hệ thống lớn hơn.

Bài tập: Hình thành hoài bão cá nhân

• Cố gắng khám phá bản thân, sau đó cống hiến hết mình và làm những điều đúng;

• Phác thảo một định hướng (từ một đến ba câu) về sứ mệnh cá

nhân của bạn;

• Phác thảo một tuyên bố tầm nhìn cá nhân liên quan;

• Hình thành các vai trò chính của bạn; xác định các kiểu quan hệ mà bạn muốn có với những người bạn thân, gia đình, hàng xóm và những người khác;

• Đảm bảo rằng tất cả bốn yếu tố đều được đề cập đến trong hoài bão cá nhân;

• Nếu bạn có một người đáng tin cậy hướng dẫn, hãy để người đó giúp bạn thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng, hỏi/thảo luận những câu hỏi về hoài bão dẫn đến mục tiêu, tầm nhìn và các vai trò chính của cá nhân. Hãy để họ cho bạn khát vọng và động lực để thực hiện TĐCBCN của bạn. Gặp gỡ người ấy thường xuyên và lắng nghe lời khuyên của họ.

BÀI TẬP KẾT HỢP THỞ VÀ GIỮ YÊN LẶNG

Cuộc sống với sự thanh thản tâm hồn, hòa hợp và không có căng thẳng là cách tồn tại dễ chịu nhất.

—Norman Vincent Peale

Bằng cách chú tâm vào những ý nghĩ thông qua bài tập thở và giữ yên lặng, bạn có thể khám phá chính mình và xóa bỏ những định kiến. Qua bài tập này, bạn sẽ học cách nhìn cuộc sống với con mắt khác và có thể thấu hiểu được những gì diễn ra bên trong mình, từ đó, bạn sẽ biết mình đang đứng ở vị trí nào trong cuộc đời. Việc hình thành hoài bão cá nhân có thể đóng vai trò như một đòn bẩy, đẩy bật những thành kiến lạc hậu kìm hãm sức sáng tạo của bạn. Bạn sẽ được trang bị tốt hơn để tạo dựng tương lai và khám phá đích đến cho chính mình. Trên hết, chỉ khi bạn hiểu bản thân, bạn mới có thể khám phá tài năng và phát triển mục tiêu cá nhân. Sau đó, bạn có thể buộc nó phục vụ bản thân và những người khác. Vivekananda đã nói: “Suy nghĩ có sức mạnh lớn nhất, suy nghĩ tạo nên con người chúng ta… Những suy nghĩ trong sáng và cao thượng sẽ giúp bạn trở nên thuần khiết.”

Theo lời Phật dạy: “Chúng ta là những gì chúng ta suy nghĩ. Chính chúng ta tạo nên thế giới.” Do đó, việc lắng nghe tiếng nói nội tâm là rất quan trọng – nó sẽ mách bảo bạn điều gì tốt nhất cho bạn và bạn kiểm soát quá trình nội tâm bằng cách nào. Một quy tắc quan trọng ở đây là: lắng nghe bản thân một cách hiệu quả, tin vào tiếng nói nội tâm và tuân theo nó. Khi đó bạn sẽ hành động một cách thuyết phục. Trên cơ sở đó, Selvarajan Yesudian, một bậc thầy yoga Ấn Độ, nói: “Chúng ta hãy tập thói quen liên tục tập trung vào nội tâm và dừng lại ở đó. Từ đó chúng ta xây dựng được ngôi nhà trên nền tảng vững chắc chứ không phải trên cát. Nhìn từ độ cao an toàn trong tim, nơi chúng ta có thể quan sát sự phát triển, trưởng thành và sự mở rộng ý thức của bản thân mà không đánh mất sự an bình trong tâm hồn. Bằng cách này, bạn sẽ có thể hiểu và chấp nhận mọi tình huống, mỗi giai đoạn phát triển mà bạn trải qua.”

Bài tập thở và giữ yên lặng sẽ hỗ trợ bạn tập trung vào nội tâậm và kiểm soát ý thức. Chúng giúp cân bằng bán cầu não trái và phải. Khả năng thở và suy nghĩ xuất phát từ chung một điểm. Khi có thể kiểm soát quá trình thở thì bạn cũng kiểm soát được suy nghĩ và ngược lại. Trí tuệ có sự kết nối sâu sắc với nhịp thở. Khi trí tuệ bị khích động, nhịp thở sẽ trở nên nhanh và không sâu. Ngược lại, khi bạn thư giãn và tập trung, nhịp thở sẽ sâu và đều đặn hơn. Nhịp thở hợp nhất cơ thể và tâm hồn. Theo Sri Sri Ravi Shankar , nhịp thở là sự kết nối giữa cơ thể, suy nghĩ và cảm xúc. Mỗi cảm xúc dẫn đến một nhịp thở nhất định. Khi bạn chú ý đến nhịp thở, bạn sẽ thấy suy nghĩ và cảm xúc thư giãn. Thở cũng đóng vai trò quan trọng trong việc loại bỏ sự tức giận ra khỏi suy nghĩ và thể xác. Bằng những bài tập thở, nhịp thở của bạn sẽ sâu hơn, đều hơn và chậm hơn, giúp bạn cảm thấy thư giãn hơn.

Thở và thư giãn gắn bó chặt chẽ với nhau. Nhịp thở thích hợp tạo một nền tảng tốt cho sức khỏe sinh lý và tinh thần. Trên hết, khi thở, chúng ta nhận khí ôxy. Hầu hết mọi người thở nhanh, không sâu, khó khăn và mới chỉ sử dụng 1/3 sức chứa của phổi. Việc thiếu năng lượng sống dẫn đến mức năng lượng thấp, đi đôi với sự ngột ngạt và bơ phờ. Nhiều năng lượng sẽ giúp bạn vui vẻ, mạnh mẽ, thư giãn và có thái độ tích cực, không bị căng thẳng. Bạn cần có năng lượng sống để biến hoài bão cá nhân thành hành động.

Bài tập giữ yên lặng là một dạng thiền định. Kinh Thánh đã dạy:

“Hãy yên lặng và biết rằng ta là Chúa trời”. Bạn chỉ có thể đạt đến trạng thái này thông qua thiền định. Có thể xem sự yên lặng đồng nghĩa với thiền định. Đây là cách giao tiếp hiệu quả nhất. Do thiếu hiểu biết và mù quáng, người phương Tây thường có một cái nhìn sai lệch về thiền định. Thiền định đem lại sự sáng tỏ và đưa đến cho bạn những trải nghiệm tinh thần trực tiếp. Tinh thần (tâm), theo đạo Phật, là một sự pha trộn của cảm giác (thọ), quan sát (quán), suy nghĩ (ý) và ý thức cảm giác (thức). Trong khi thiền định, tinh thần của bạn sẽ lắng xuống và thư giãn, phát triển nhận thức và giúp hành động hiệu quả hơn. Tinh thần quyết định phần lớn cách cư xử và trạng thái trí óc của bạn. Thiền định bao gồm sự khám phá lại trạng thái ý thức tự nhiên và tạo ra một nền tảng hiệu quả cho sự tự nhận thức. Thiền định không có nghĩa là tập trung, mà là trạng thái thư giãn sâu, thả lỏng, bình tĩnh, một mức độ nhận thức cao, sức mạnh tinh thần, sự an bình bên trong, hứng thú và sự thỏa mãn. Sự tập trung là kết quả của thiền định. Điều này có được nhờ quá trình nâng cao sức mạnh tinh thần, nhận thức và tinh thần bình ổn hơn. Tinh thần bình ổn giúp suy nghĩ rõ ràng, sáng tạo hơn, giảm lãng phí năng lượng và tạo cho bạn cái nhìn bao quát về thực tế. Điều này rất cần thiết để thực hiện TĐCBCN của bạn một cách hiệu quả. Thiền định còn có những lợi ích khác – nhờ có tinh thần bình ổn hơn, huyết áp và nhịp tim sẽ thấp hơn, khả năng chịu áp lực và kiểm soát đau đớn tốt hơn, v.v… Tất cả chúng ta đều có những giá trị nhân bản; tuy nhiên vì áp lực và căng thẳng, chúng ta không nhận biết được điều đó. Thiền định giúp những giá trị đó trở nên rõ ràng hơn. Có bằng chứng cho thấy những người thiền định thường xuyên sống lâu hơn những người không làm vậy.

Thiền định giúp bạn có thể nhìn thế giới qua lăng kính tư duy. Nó hỗ trợ bạn quan sát và chấp nhận suy nghĩ, cảm xúc của bạn. Trong suốt quá trình thiền định, hãy để cho ý nghĩ đến rồi đi; kể cả những ý nghĩ liên quan đến hoài bão cá nhân, như là bạn là ai, bạn đang đi đâu, v.v… Quá trình im lặng này giúp chúng ta trả lời những câu hỏi về hoài bão dễ dàng hơn, và nhờ vậy, định hướng hoài bão của bạn trở nên hiệu quả hơn. Những câu hỏi này có liên quan đến tiếng nói nội tâm, giúp bạn khám phá sự thật về bản thân và cuộc đời mình. Hình thành hoài bão cá nhân trước nhất là bằng cách ghi nhận tiếng nói nội tâm sau khi suy ngẫm một vài câu hỏi thăm dò (sẽ được thảo luận ở phần sau trong chương này). Mặc dù tiếng nói này hiện hữu trong tất cả chúng ta, chúng ta vẫn không thể nghe được vì: (1) hầu hết chúng ta không có khả năng nghe do quá chú trọng vào thế giới bên ngoài; (2) tiếng nói nội tâm bị nhiễu bởi tiếng ồn xung quanh. Để nghe được tiếng nói nội

tâm, bạn phải để tinh thần của bạn giao tiếp với chính con người bạn.

Các bước sóng não trong bài tập thở và giữ yên lặng

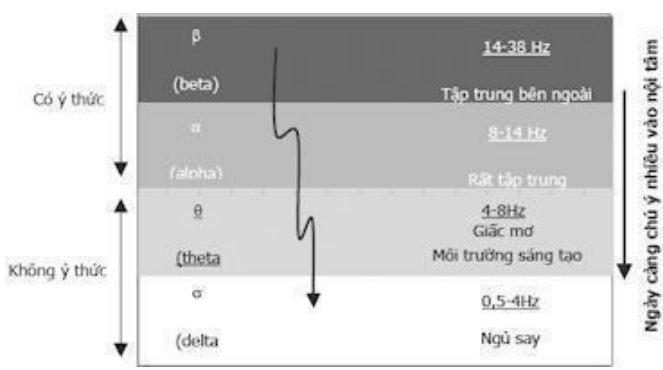
Trong suốt bài tập thở và giữ yên lặng, bạn sản sinh ra các bước sóng não. Chúng giống như những dòng điện nhỏ trong đầu bạn, có những tần số đo được khác nhau. Tần số càng nhỏ thì độ chú tâm của bạn càng lớn. Điều này liên quan đến việc gia tăng sự thư giãn và sự an bình trong tâm hồn. Anna Wise phân biệt bốn vùng bước sóng não như sau (xem Biểu đồ 2.5):

• Bước sóng beta: có tần số 14-38 Hz (tần số Hertz = số bước sóng mỗi giây). Nhận thức của bạn hướng về thế giới bên ngoài quá nhiều. Bạn không thể tập trung trong suốt bài tập. Các bài tập thư giãn làm các bước sóng beta ổn định lại.

• Bước sóng alpha: có tần số 8-14 Hz. Chúng liên quan đến sự thư giãn và gia tăng khi bạn chuyển sự chú ý vào nội tâm nhiều hơn.

• Bước sóng theta: có tần số 4-8 Hz. Các bước sóng này liên quan đến tính sáng tạo, khát vọng, ước mơ và sự lưu giữ ký ức trong thời gian dài.

• Bước sóng delta: có tần số 0,5-4 Hz. Các bước sóng này được sinh ra chủ yếu trong khi ngủ sâu, liên quan đến sự cảm thông và trực giác.



Biểu đồ 2.5. Các bước sóng trong bài tập thở và giữ yên lặng

Có một số kiểu bài tập thở và giữ yên lặng. Trong phần trình bày ở khung dưới đây, tôi xin giới thiệu một bài tập thở và giữ yên lặng đơn giản nhưng rất hiệu quả. Thực hiện bài tập này 20 phút mỗi sáng sớm và mỗi buổi tối đều đặn trong sáu tháng sẽ đem lại kết quả tuyệt vời.

Bài tập kết hợp thở và giữ yên lặng

Bước 1: Bài tập thở

• Tìm một nơi yên tĩnh, không khí trong lành và chắn chắn rằng bạn không bị quấy rầy;

• Ngồi tựa lưng vào ghế thật thoải mái, giữ thẳng lưng, thả lỏng vai và cổ;

• Nhẹ nhàng đặt tay lên đầu gối, ngửa lòng bàn tay lên và nhắm mắt lại;

• Thở sâu bằng đường mũi theo nhịp sau: hít sâu, nín thở trong khi đếm từ một đến bốn (bụng đầy hơi như quả bóng) và thở ra hết trong khi đếm từ một đến sáu (bụng lại xẹp xuống) và ngừng một nhịp. Chú trọng vào nhịp thở ra, hít vào;

• Chú ý đến nhịp thở trong suốt quá trình này và quan sát hướng của năng lượng trong cơ thể. Trong khi thở, bạn sẽ thư giãn hơn. Tập trung vào cảm giác thư giãn cả người (mặt, vai, tay, chân…);

• Lặp lại quá trình này trong 10 phút.

Việc bạn tập luyện thở bằng đường mũi rất quan trọng vì khi đó, hơi thở của bạn sẽ nóng lên trước và sâu hơn.

Bước 2: Bài tập giữ yên lặng

• Sau khi hoàn thành bài tập luyện thở, vẫn ngồi tại chỗ, thẳng lưng, thư giãn hai cánh tay, nhắm mắt và thở đều bằng mũi;

• Tập trung suy nghĩ, đừng chú ý vào việc gì khác. Nếu có những ý nghĩ khác, đừng cố gắng đẩy nó ra, chỉ đơn giản để nó trôi qua như những đám mây trôi qua bầu trời quang đãng;

• Hãy để ý nghĩ đến và đi, kể cả những ý nghĩ liên quan đến các câu hỏi về hoài bão cá nhân. Chỉ nghĩ về việc bạn là ai, vì sao bạn có mặt trên trái đất này, bạn coi điều gì là quan trọng trong đời…;

• Hãy mở lòng với tất cả các hình ảnh hiện ra trong tâm trí. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang ở trong một khu vườn và có một người khôn ngoan tiến đến bên bạn, sau khi tự giới thiệu, hỏi bạn một vài câu hỏi về hoài bão được đề cập dưới đây. Chú ý lắng nghe những câu trả lời trong tiềm thức của bạn;

• Sau 10 phút, từ từ mở mắt ra và ghi lại những câu trả lời từ tiềm thức vào một cuốn nhật ký. Mục đích là dùng những thông tin này để hình thành hoặc cập nhật TĐCBCN, ghi lại trải nghiệm và tiến triển của bạn trong mỗi phần.

Những câu hỏi về hoài bão

• Tôi là ai? Đặc điểm nhận dạng của tôi là gì? Vì sao tôi có mặt trên trái đất này? Vì sao tôi lại ở đây?

• Sự tự nhận thức của tôi là gì? Tôi nhìn nhận bản thân thế nào?

• Tôi là người như thế nào? Tôi đại diện cho điều gì? Tôi tin vào

điều gì?

• Các giá trị và nguyên tắc nào gần gũi nhất, thiêng liêng và bền chặt nhất với tôi? Ví dụ: tính trung thực, giúp đỡ người khác, phát triển bản thân, tài năng, tiền bạc, sự hứng thú, cảm giác yêu thích, làm việc cùng nhau một cách vui vẻ, được tôn trọng, uy tín, v.v…

• Trong số những giá trị đó, giá trị nào xung đột với nhau và với những mặt mạnh của tôi?

• Điều gì tốt và điều gì xấu?

• Tôi hứng thú nhất với điều gì? Trong tương lai liệu tôi có còn hứng thú với điều đó không?

• Làm thế nào để tạo ra ý nghĩa cho cuộc sống và thấy rằng kiếm tiền không phải là mục đích duy nhất?

• Sự giàu có về vật chất quan trọng với tôi như thế nào?

• Tôi đang đứng ở đâu và tôi muốn đi đến đâu? Tôi muốn cuộc đời mình đi đến đâu?

• Tôi muốn trở thành người thế nào và làm gì? Tôi hi vọng mình sẽ trở thành ai? Với ý nghĩa rộng nhất, tôi muốn đạt được điều gì trong đời? Tôi sống vì cái gì?

• Tôi muốn có tương lai như thế nào? Những trở ngại nào đang án ngữ trên con đường dẫn đến tương lai? Tôi phải khắc phục điểm yếu nào để vượt qua những trở ngại này?

• Điều gì cản trở tôi trở thành người như tôi muốn và những gì tôi muốn?

• Mục đích sống của tôi là gì?

• Tôi muốn bản thân và những người khác hiểu về tôi như thế nào?

• Nếu tôi qua đời, tôi muốn để lại cho người khác những gì, và tôi muốn mình có ý nghĩa như thế nào đối với họ?

• Tôi sẽ tạo nên sự khác biệt gì nếu tôi tồn tại?

• Những người khác nói gì về tôi? Tôi nghĩ về người khác như thế nào?

• Đến cuối đời tôi muốn mình trở thành người thế nào?

• Hoài bão và khát vọng lớn nhất về mặt xã hội mà tôi muốn xây dựng là gì? Tôi cần trợ giúp những gì để thực hiện điều đó?

• Tôi muốn học hỏi điều gì nhất? Thói quen nào tôi không muốn học? Tôi rất thích làm gì? Tôi nghĩ điều gì rất quan trọng? Điều gì khiến tôi cảm thấy mình đáng yêu và hấp dẫn? Tôi sẵn sàng thỏa mãn điều gì để nhận ra mục tiêu của mình? Tôi thật sự muốn gì?

• Tôi muốn đầu tư vào việc gì trong đời và muốn thu lại được gì?

• Tôi muốn cuộc sống thường ngày của tôi như thế nào?

• Điều gì khiến tôi thấy thỏa mãn?

• Điều gì khiến tôi vui sướng hay đau khổ?

• Tôi thích ở môi trường thế nào?

• Sức khỏe của tôi thế nào?

• Năm đức tính tốt đẹp nhất của những người tôi ngưỡng mộ là gì?

• Các giá trị tinh thần quan trọng với tôi đến mức nào? Tôi nghĩ gì về tôn giáo?

• Những ai quan trọng nhất trong cuộc đời tôi? Mối quan hệ giữa tôi và họ như thế nào?

• Tôi xử sự với ý trung nhân, bạn bè, gia đình, đồng nghiệp và những người khác như thế nào?

• Vì sao tôi lại làm việc cho công ty hiện tại?

• Trong công việc tôi là người thế nào?

• Vì sao tôi làm những điều này? Điều gì là quan trọng đối với những việc làm của tôi?

• Tôi giỏi và không giỏi việc gì? Tôi thất bại ở điểm nào? Thất bại lớn nhất của tôi là gì?

• Các vấn đề của tôi là gì? Chúng ảnh hưởng đến mối quan hệ với mọi người như thế nào? Chúng có ảnh hưởng đến sức khỏe của tôi không?

• Điều gì khiến tôi cảm thấy hạnh phúc?

• Hiện tại tôi đã hoàn thành việc gì và đã đạt được những gì?

• Khó khăn nào có thể khiến tôi từ bỏ bản thân, xã hội và việc kinh doanh?

• Vấn đề xã hội nào kích thích tôi? Tôi muốn đóng góp gì cho xã hội?

• Tôi muốn đạt được vị trí nào trong tổ chức của mình? Tôi đang cố gắng đạt được điều gì? Điều gì hạn chế tôi?

• Làm thế nào tôi có thể cống hiến cho nhân loại?

• Tôi đang cố gắng đóng góp gì cho việc thực hiện hoài bão tổ chức?

• Những động lực quan trọng nhất trong công việc của tôi là gì?

• Tôi ước ao làm việc gì? Tôi ước muốn điều gì? Tôi cố gắng vì điều gì? Tôi quan tâm điều gì?

• Điều gì xảy ra với nghề nghiệp, tài sản, gia đình, ý trung nhân, bạn bè của tôi và những người khác?

• Vì sao tôi năng động trong nhóm?

• Mười năm sau, liệu những điều trên đây có còn quan trọng với tôi không?

Nếu bạn có một người đáng tin cậy và muốn người đó đóng vai trò huấn luyện viên riêng của bạn, hãy để họ giúp bạn trong bài tập thở và giữ yên lặng bằng cách:

• Đếm nhẹ nhàng;

• Nhắc nhở bạn để ý nghĩ đến và đi;

• Nhắc nhở bạn nghĩ về một người khôn ngoan sẽ hỏi bạn một số câu hỏi về hoài bão, và giúp bạn dừng giữa các câu hỏi để có thời gian suy nghĩ;

• Giúp bạn lựa chọn câu hỏi về hoài bão;

• Giúp bạn ghi lại trải nghiệm và tiến triển của bạn trong suốt quá trình tập luyện.

Bề ngoài, tất cả câu hỏi về hoài bão này có vẻ đơn giản nhưng thật ra rất khó trả lời nếu bạn không cởi mở, không muốn nỗ lực để xác định mình muốn gì trong cuộc sống và mù quáng. Bài tập thở và giữ yên lặng nhằm tạo ra một bầu không khí yên lặng và sự an bình trong tâm hồn, nhờ đó bạn có thể trả lời được những câu hỏi này. Bằng cách thực hiện các bài tập này trong 10-20 phút (sau này có thể kéo dài 50 60 phút), bản thân bạn sẽ đạt được nhiều điều. Bài tập này cho phép bạn suy nghĩ sâu sắc, nhận thức rõ về bản thân và những niềm tin cốt lõi của bạn. Bằng cách tự vấn và

lắng nghe chăm chú tiếng nói nội tâm – tiếng nói sẽ trả lời các câu hỏi trên cho bạn một cách hệ thống – bạn sẽ có thể khám phá và thay đổi những niềm tin gây trở ngại. Bằng cách đó, bạn sẽ nhìn thấu vào tâm trí của mình cũng như ảnh hưởng của nó lên hành vi, suy nghĩ và khả năng học hỏi của bản thân. Qua đó, bạn có thể hoàn thành được những điều sau:

• Giúp bạn hiểu sâu sắc bản thân và làm rõ hoài bão cá nhân, những giá trị nhân bản trong bạn;

• Đạt đến một trạng thái tinh thần "siêu thoát" và cảm thấy hạnh phúc;

• Tăng hiệu quả cá nhân và thực hiện những hoạt động mở mang trí tuệ;

• Khám phá những động lực trong tiềm thức, từ đó hiểu nhiều hơn về bản thân và huấn luyện bản thân hiệu quả;

• Hiểu suy nghĩ của mình hơn, từ đó kiểm soát những mâu thuẫn nội tại tốt hơn (giữa cảm giác và lý trí) và tiến dần đến bản chất đích thực trong con người bạn;

• Đối diện với môi trường sống của bạn bằng sự an bình trong tâm hồn, sự hài hòa, sự tự tin và sự hòa nhập lớn hơn;

• Tạo nên năng lượng tích cực và sử dụng nó hiệu quả cho bản thân và những người khác;

• Phát huy cao nhất các khả năng của bản thân và loại bỏ những hành vi quấy rầy;

• Suy nghĩ và hành động chủ động hơn, có thái độ tỉnh táo hơn và tạo ra một bầu không khí tích cực;

• Xử lý cảm xúc, căng thẳng và sự mệt mỏi tốt hơn;

• Phân chia sự quan tâm một cách hợp lý giữa công việc, thú vui và gia đình;

• Hoàn thiện phương pháp học tập của bản thân cũng như sự tự nhận thức, kỷ luật tự giác, ý thức và trách nhiệm của bản thân;

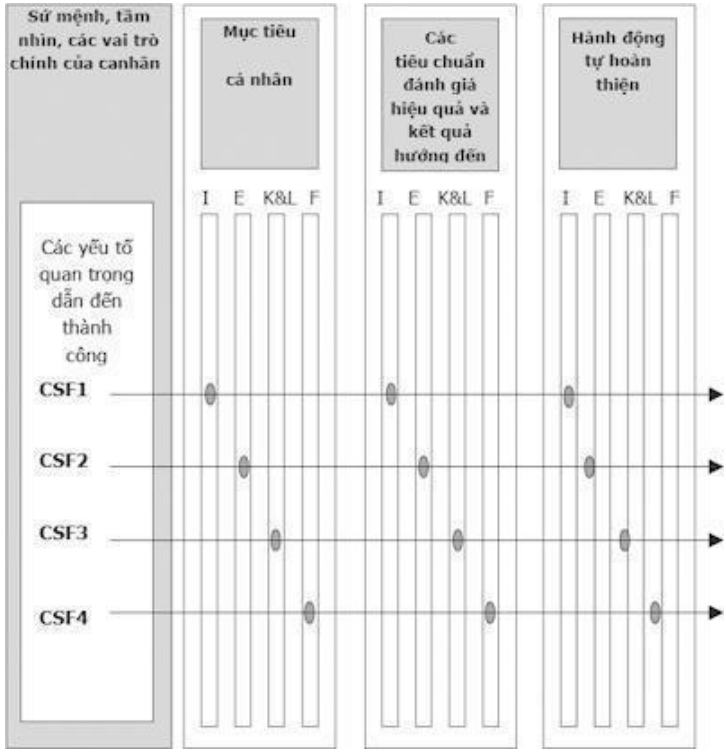
• Hình thành và thực hiện TĐCBCN của bạn một cách hiệu quả.

NHỮNG YẾU TỐ QUAN TRỌNG DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG CÁ NHÂN

Những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân xuất phát từ hoài bão cá nhân. Chúng liên quan đến bốn yếu tố: nội tại, khách quan, kiến thức-việc học tập và tài chính. Một hoài bão cá nhân không có bốn yếu tố này sẽ khiến TĐCBCN không hoàn chỉnh. Những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân tạo nên sự kết nối giữa hoài bão cá nhân (dài hạn) và mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, kết quả hướng đến và những hành động tự hoàn thiện (ngắn hạn). Mối liên kết này được thiết lập bằng cách xác định các năng lực chủ yếu trong hoài bão cá nhân liên quan đến bốn yếu tố trên. Sau đó, những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân sẽ được chuyển thành các mục tiêu cá nhân cụ thể. Do đó, một hoài bão cá nhân có ít nhất bốn yếu tố quan trọng dẫn đến thành công (ít nhất mỗi khía cạnh có một yếu tố) và mỗi yếu tố có một hoặc nhiều mục tiêu cá nhân liên quan; mỗi mục tiêu có tối đa hai chỉ tiêu đánh giá hiệu quả, trong khi mỗi chỉ tiêu đánh giá năng lực chỉ có một mục tiêu liên quan; mỗi mục tiêu được kết nối với một hoặc nhiều những hành động tự hoàn thiện.

Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công hình thành các mốc quan trọng có thể được thực hiện. Chúng là những yếu tố giúp bạn trở nên độc đáo, phát triển bản thân và tạo sự khác biệt. Một vài ví dụ về yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của cá nhân là tài chính ổn định, tinh thần và thể trạng khoẻ mạnh, có năng lực chuyên môn. Những câu hỏi quyết định ở đây là: Yếu tố nào giúp tôi trở nên đặc biệt? Điều gì quyết định thành công của tôi? Yếu tố nào trong hoài bão quan trọng đối với hạnh phúc của tôi? Yếu tố nào quan trọng đối với việc thực hiện mục đích của tôi? Năng lực quan trọng nhất của tôi là gì? Biểu đồ 2.6 trình bày cách mà các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong TĐCBCN liên kết đến

mỗi khía cạnh, các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, kết quả hướng đến và những hành động tự hoàn thiện.


Sứ mệnh, tầm nhìn, các vai trò chính của canhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến
Hành động tự hoàn thiện
I E K&L F
I E K&L F
I E K&L F
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
CSF1
CSF2
CSF3
CSF4

F = Yếu tố tài chính

E = Yếu tố khách quan

I = Yếu tố nội tại

K&L = Yếu tố kiến thức và việc học tập

Biểu đồ 2.6. Mỗi yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân đều liên quan đến mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, kết quả hướng đến và những hành động tự hoàn thiện

CÁC MỤC TIÊU CÁ NHÂN

Câu hỏi trung tâm ở đây là: Tôi muốn đạt được những kết quả cá nhân ngắn hạn có thể đo lường nào? Mục tiêu cá nhân mô tả kết quả mà bạn muốn đạt được để thực hiện hoài bão cá nhân. Hoài bão cá nhân của bạn hướng đến tương lai dài hạn còn mục tiêu cá nhân là cho ngắn hạn, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân kết nối chúng. Các mục tiêu cá nhân xuất phát từ các yếu tố này và từ sự phân tích điểm mạnh, điểm yếu của bạn. Mỗi yếu tố này lại có một hoặc nhiều mục tiêu cá nhân liên quan đến một trong bốn yếu tố của thẻ điểm. Có thể định lượng các mục tiêu thông qua các đánh giá năng lực và kết quả hướng đến của cá nhân. Kết quả hướng đến của cá nhân cung cấp cho bạn những đặc điểm cần thiết để thảo luận, giám sát và đánh giá hiệu quả, chỉ ra những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn quan trọng. Các mục tiêu cá nhân được tuyên bố rõ ràng, chính xác, cụ thể, hướng đến kết quả, thách thức nhưng thực tế, có liên quan và có hiệu quả kinh tế. Các đánh giá năng lực và kết quả hướng đến giúp các mục tiêu này có thể đánh giá được và đưa ra thời hạn hoàn thành.

Việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của cá nhân tạo nền tảng cho các mục tiêu cá nhân. Hãy lập danh sách các ưu, nhược điểm của bạn. Bạn cần phải biết những gì mà bạn không giỏi. Nhược điểm bao gồm cả những thói quen hạn chế bạn, ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống của bạn và tạo ra kết quả xấu. Việc tập trung vào những điều bạn thực hiện được là rất quan trọng để có thành tích tốt hơn. Khi phân tích các điểm mạnh, hãy tự đặt ra những câu hỏi sau: Đến nay, những điểm mạnh nào đã giúp tôi thành công? Những điểm này có thể tạo nên những vấn đề cho tôi trong tương lai như thế nào? Tôi muốn giải quyết những vấn đề nào trước? Khi phân tích các điểm yếu, bạn cần suy nghĩ về những câu hỏi sau: Bạn nghĩ điểm yếu nhất của bạn là gì? Đã ai nói cho bạn biết về những điểm yếu này chưa? Bạn có thể mô tả một tình huống mà điểm yếu đó đã trở thành một trở ngại lớn? Bạn có thể tự hỏi mình câu hỏi sau: Thử thách lớn nhất mà tôi phải đối mặt trong công việc là gì? Trả lời cho các câu hỏi trên có thể là các yếu tố liên quan đến: năng khiếu, tài năng, khả năng, trí thông minh, sự tập trung vào mục tiêu, sự kiên nhẫn, khả năng tự kiểm soát, sức khỏe, tính toàn vẹn, tính sáng tạo, sức chịu đựng, lòng nhiệt tình, môi trường gia đình và môi trường làm việc, trách nhiệm, uy tín trong công việc, địa vị, quyền lực, tự do, có nhiều thời gian rỗi hơn, v.v...

Một vài ví dụ về mục tiêu cá nhân: khách hàng đánh giá cao, hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo, sự an bình trong tâm hồn, và nâng cao

kiến thức. Mục đích của bạn có thể là phát triển một tính cách năng động, có uy tín và trở nên giỏi giang, mạnh mẽ, có kỷ luật, bình tĩnh và lịch lãm. Mỗi tháng bạn nên đặt ra cho mình một mục tiêu về sức khỏe. Bạn không thể làm việc tốt, năng suất, sáng tạo và năng động, nếu bạn không cảm thấy thư giãn và vui vẻ.

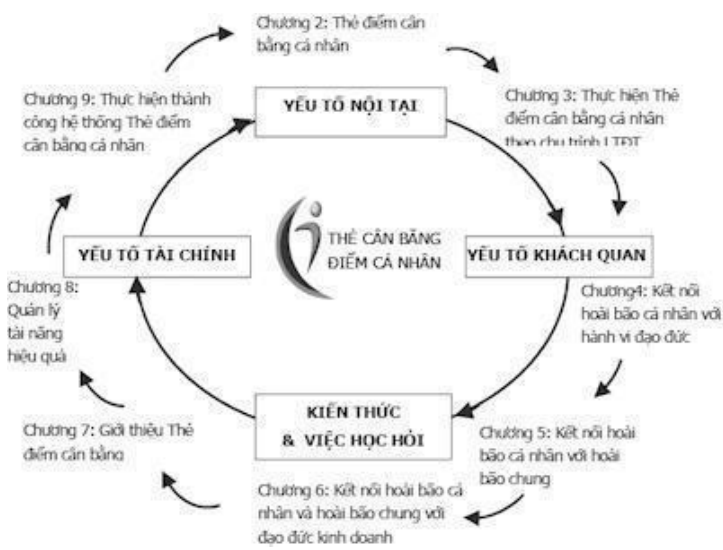
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân

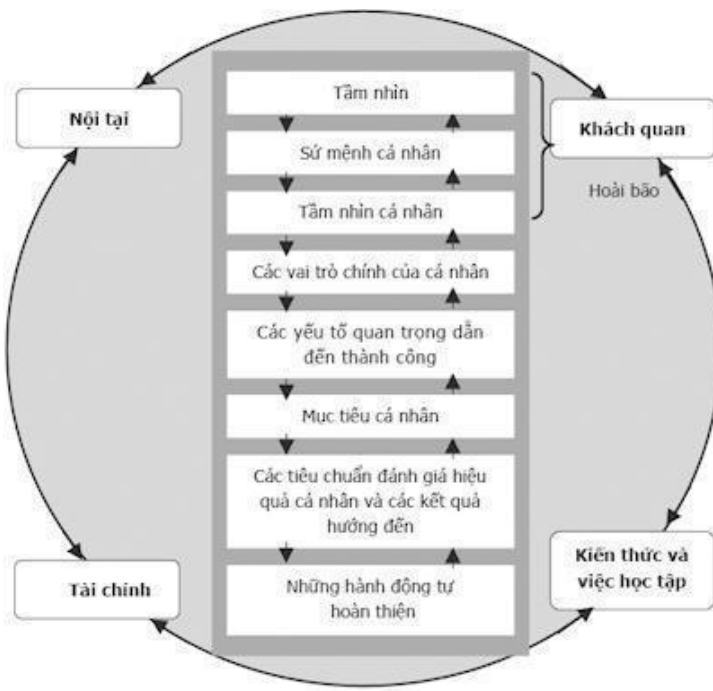
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân nhằm đánh giá sự tiến triển của những mục tiêu cá nhân. Nhờ đó, bạn có thể đánh giá vai trò của bạn trong mối quan hệ với những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công và các mục tiêu cá nhân. Nếu không có các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và mục tiêu, bạn sẽ rất khó huấn luyện bản thân. Các đánh giá năng lực buộc bạn hành động hướng đến mục tiêu, định hướng cho bạn. Chúng đánh giá những thay đổi và so sánh với các tiêu chuẩn, từ đó cung cấp cho bạn thông tin điều chỉnh bản thân kịp thời. Bạn nên xác định rõ tối đa hai tiêu chuẩn đánh giá cho mỗi mục tiêu. Phần này nằm trong TĐCBCN nhằm trả lời những câu hỏi sau: Làm thế nào tôi có thể đánh giá các kết quả của mình? Điều gì giúp các mục tiêu của tôi đo lường được? Bảng 2.2 khái quát về các chỉ số đánh giá hiệu quả cá nhân theo các yếu tố của TĐCBCN.

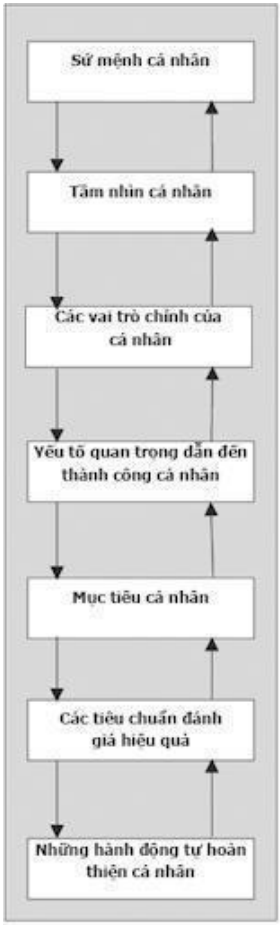
Bảng 2.2. Các ví dụ về các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân theo mỗi khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng

Yếu tố	*Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân*
Nội tại	• mức độ khát khao • mức độ căng thẳng • mức độ áp lực • sự miễn dịch với căng thẳng • mức độ hứng thú • mức độ vui vẻ • mức độ tin cậy của cấp trên • số lần tôi hành động có suy nghĩ so với số lần hành động không suy nghĩ • số lần cảm thấy thoải mái • số lần cảm thấy nản lòng trong công việc • mức độ bực tức trong công việc • mức độ vui vẻ khi làm việc • số giờ đi bộ • lượng thời gian xao nhãng trong công việc • cân nặng • số giờ ngủ • mức độ tập luyện thể thao thường xuyên • số thử thách mới • số lần không kiềm chế được cảm xúc trong công việc • số lần bực dọc • số giờ nghỉ ngơi về mặt thể lý • tỷ lệ nghỉ bệnh • số lần cảm thấy sung sức • mức độ thường xuyên thực hành bài tập thở và giữ yên lặng • số điếu thuốc hút mỗi ngày • tình trạng thừa cân • số kilômét đạp xe mỗi tháng • số bài tập luyện cơ bụng • số lần chơi golf trong tháng • điểm cân đối

	• mức độ chất béo • số lần cảm thấy tràn đầy năng lượng • tỷ lệ cuộc đời phấn tích cực • số lần bốc đồng • lượng rượu tiêu thụ • tỷ lệ sự việc an toàn • số lần đến gặp bác sỹ tâm lý • tình trạng thế lý • tốc độ phản hồi • số sai phạm trong công việc • thời gian làm việc • thời gian trả lời cho một yêu cầu dịch vụ • tỷ lệ các đơn đặt hàng bị trễ hạn
Khách quan	• mức độ hài lòng của khách hàng • số lần cùng chơi với các con • số lần làm việc nhóm • số lần quyên góp mỗi năm • trách nhiệm đối với công việc • số cuộc họp đạt được thành công • số lần ý trung nhân đánh giá cao và yêu thương • mức độ hài lòng của mọi người về hành động của tôi • điểm nhận thức của mọi người về sự hợp tác của tôi với họ • mức độ hài lòng của khách hàng • số lần cấp trên cảnh cáo • số giờ hữu ích trong công việc • số thay đổi tích cực được khởi xướng • số lần nhận được phản hồi tốt từ khách hàng, cấp trên và đồng nghiệp. • có thời gian dành cho người khác • khả năng người khác có thể liên lạc được với tôi • số lần trò chuyện cởi mở với những người thân yêu


Chương 2: Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Chương 9: Thực hiện thành công hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ NỘI TẠI
Chương 3: Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ TÀI CHÍNH
THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM CÁ NHÂN
YẾU TỐ KHÁCH QUAN
Chương 8: Quản lý tài năng hiệu quả
Chương4: Kết nối hoài bão cá nhân với hành vi đạo đức
KIẾN THỨC & VIỆC HỌC HỎI
Chương 7: Giới thiệu Thẻ điểm cân bằng
Chương 5: Kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung
Chương 6: Kết nối hoài bão cá nhân và hoài bão chung với đạo đức kinh doanh


Nội tại
Tầm nhìn
Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Khách quan
Hoài bão
Các vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và các kết quả hướng đến
Kiến thức và việc học tập
Tài chính
Những hành động tự hoàn thiện


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Những hành động tự hoàn thiện cá nhân

TÔI LÀ AI?

Triết lí sống của tôi là gì? Vì sao tôi có mặt trên trái đất này? Tôi sống vì mục đích gì? Tôi làm gì và vì sao tôi làm điều đó? Tài năng độc đáo của

TÔI ĐANG ĐI ĐẾN ĐÂU?

Các giá trị và nguyên tắc nào dẫn đường cho tôi? Tôi muốn đạt được những gì? Lý tưởng của tôi là gì? Tôi đấu tranh cho điều gì? Tôi tin vào điều gì?

NHỮNG LOẠI QUAN HỆ NÀO TÔI MUỐN CÓ VỚI MỌI NGƯỜI?

Làm thế nào để tôi hoàn thành nhiều vai trò khác nhau trong cuộc sống, để thực hiện mục tiêu và

NHỮNG YẾU TỐ NÀO LÀM CHO TÔI ĐỘC ĐÁO?

Nhân tố nào trong các hoài bão của tôi mang tính quyết định đến sự thành công và cuộc sống hạnh phúc của tôi? Năng lực nổi trội nhất của tôi là gì?

TÔI MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ?

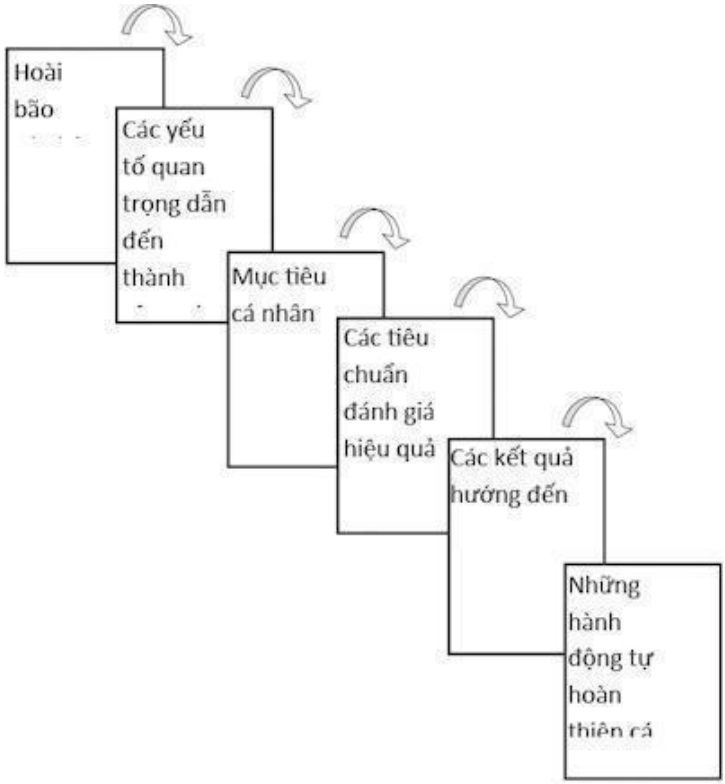
Tôi muốn đạt được những kết quả cá nhân ngắn hạn có thể đo lường nào? Những điểm yếu nổi bật nhất của tôi là gì? Sự thay đổi quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi là gì?

LÀM SAO TÔI ĐO LƯỜNG ĐƯỢC CÁC KẾT QUẢ CỦA MÌNH?

Điều gì làm cho các mục tiêu của tôi có thể đo lường được? Tôi muốn đạt được những giá trị

TÔI MUỐN ĐẠT MỤC TIÊU BẰNG CÁCH NÀO?

Làm thế nào để tôi thực thi những mục tiêu cá nhân của mình? Tôi cần hoàn thiện những gì để đạt những mục tiêu này? Tôi nên làm thế nào để


Hoài bão
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn thiện cá

Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	

Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	

Các kết quả hướng đến của cá nhân

Các kết quả hướng đến của cá nhân là một mục tiêu định lượng của các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân. Đó là một giá trị được đeo đuổi và sau đó được đánh giá thông qua các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân. Mục tiêu chỉ ra những giá trị mà bạn muốn đạt được và phụ thuộc vào mức độ hoài bão của bạn. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực và mục tiêu cần phù hợp với những chỉ tiêu SMART, có nghĩa là nó cần phải:

• Cụ thể: Chúng cần được hình thành một cách cụ thể để có thể tác động đến hành vi;

• Có thể đánh giá được: Chúng cần được hình thành theo cách có thể đánh giá được mục tiêu;

• Có thể đạt được: Chúng phải thực tế, khả thi và chấp nhận được;

• Chú trọng vào kết quả: Chúng phải gắn với những kết quả cụ thể;

• Thời gian cụ thể: Chúng phải có giới hạn về thời gian.

CÁC HÀNH ĐỘNG HOÀN THIỆN CÁ NHÂN

Hành động hoàn thiện cá nhân là các chiến lược để thực hiện hoài bão cá nhân, phát triển các kỹ năng, hoàn thiện cách cư xử, làm chủ bản thân và cải thiện hiệu quả. "Làm thế nào" là câu hỏi quan trọng nhất ở đây: Làm thế nào đạt được các kết quả cá nhân? Làm thế nào thực hiện các mục tiêu cá nhân? Làm thế nào hoàn thiện cách cư xử? Làm thế nào để học hỏi không ngừng, độc lập và có chọn lọc? Làm thế nào hiểu bản thân nhiều hơn? Làm thế nào giảm được căng thẳng? Câu trả lời cho câu hỏi cuối là có thể giảm căng thẳng bằng bài tập thở và giữ yên lặng, các bài tập thư giãn mỗi ngày, luôn cố gắng chuyển những cảm giác tiêu cực thành tích cực, tạo sự hứng thú trong công việc cũng như trong thời gian rỗi và cười nhiều hơn. Theo bác sỹ riêng của gia đình tôi, triệu chứng căng thẳng quan trọng nhất là: mức độ nghỉ ốm cao, nhức đầu, thái độ hung hăng, mất ngủ vào buổi tối, sợ hãi, chán nản, cao huyết áp, mệt mỏi, nghiện thuốc và rượu, mất tập trung và trí nhớ suy giảm. Deepak Chopra khuyên rằng tập thể dục là một yếu tố quan trọng trong quá trình tạo ra sự hòa hợp nội tại và là một cách hiệu quả để loại bỏ sự căng thẳng và cải thiện giấc ngủ. Ông hướng dẫn như sau:

• Mỗi ngày đi bộ 30 phút; tốt nhất là từ 6-10 giờ sáng. Không tập luyện sau 6 giờ tối, ngoại trừ đi bộ trong yên tĩnh.

• Có thể chọn các loại bài tập nhẹ hoặc trung bình như: đi xe đạp, bơi lội hoặc dùng máy tập thể dục. Hãy chọn quần áo thoải mái, vừa người khi tập.

• Không tập ngay sau khi ăn; hãy chờ 2-3 tiếng sau.

• Trong quá trình tập, nên có những khoảng thời gian nghỉ ngắn và sau đó duỗi cơ ra nhẹ nhàng. Tập trung chú ý nhịp thở vào

phần cơ thể căng ra.

• Chỉ nên dùng 50% sức lực: nếu bạn có thể đạp xe sáu dặm thì chỉ nên đạp xe ba dặm. Khi tập luyện thường xuyên, khả năng sẽ tăng lên. Đừng ép buộc cơ thể bạn.

• Đừng nỗ lực quá nhiều; trong và sau khi tập bạn cần cảm thấy đầy nghị lực và mạnh mẽ, không để quá mệt và đuối sức.

• Nếu bạn quen gắng sức quá nhiều, hãy giảm phân nửa trong vòng một tháng và hãy xem điều này giúp gì cho giấc ngủ của bạn.

Chúng ta rất cần luyện tập để có một tinh thần minh mẫn và một cơ thể khoẻ mạnh. Có một mối liên kết khăng khít giữa tinh thần và cơ thể; khi cơ thể thoải mái, không bị căng thẳng thì tinh thần sẽ minh mẫn, bình tĩnh và tập trung. Đây là lý do vì sao yoga là một hoạt động rất có ích. Nó giữ cho cơ thể thư giãn để giúp tinh thần sảng khoái. Hầu như ai cũng có thể đạt đến đỉnh cao, kể cả những người tổn thương vào thời trẻ – như Thomas Edison, một cậu bé ốm yếu, bị các thầy cô giáo cho là thiểu năng; Eleanor Roosevelt, từng bị coi là mắc chứng loạn thần kinh hay Albert Einstein có tuổi thơ luôn sợ hãi và thất vọng. Tất cả những người này đã có những cống hiến vĩ đại cho thế giới. Eleanor Roosevelt đã nói: "Mỗi khi chúng ta thực sự đối mặt với nỗi sợ hãi của mình, chúng ta sẽ có được sức mạnh, lòng can đảm và sự tự tin... chúng ta phải làm những gì mình nghĩ không làm được."

Martin Luther King Jr. cũng từng nói: "Hãy nói với chính mình: "Đây là một dịp ăn mừng chưa từng có của tôi, sức mạnh của chính tôi, khả năng của chính tôi để tự làm bất cứ việc gì cần thiết"."

TÌNH HUỐNG THỰC HÀNH: THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CÁ NHÂN CỦA JACK JOHNSON

Làm chủ ý nghĩ và làm chủ tinh thần; làm chủ tinh thần và làm chủ cuộc đời; làm chủ cuộc đời và làm chủ định mệnh.

— Robin Sharma

Để minh họa về hành động tự hoàn thiện của cá nhân, tôi sẽ lấy ví dụ về hoài bão cá nhân của Jack Johnson (Bảng 2.3). Jack Johnson là chủ sở hữu và là chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty tư vấn quản lý nhỏ tại Anh. Ông là một người tham công tiếc việc. Ông thường xuyên bị khách hàng than phiền do cư xử thô lỗ và biểu hiện không hay. Gia đình ông lại không thật sự hạnh phúc vì ông thiếu sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Bảng 2.3 cho thấy những yếu tố quan trọng nhất dẫn đến thành công liên quan đến hoài bão cá nhân của ông. Đây là những yếu tố có thể giúp Jack trở nên đặc biệt, nhờ vậy ông sẽ phát triển và nổi bật hơn. Chúng ta có thể nhận ra các yếu tố này trong hoài bão cá nhân và TĐCBCN của ông đã được phát triển hơn (xem Bảng 2.4). Công việc và thời gian rỗi cũng được đề cập một cách rõ ràng.

Hoài bão cá nhân của Jack Johnson

Sứ mệnh cá nhân

Tận hưởng sự tự do để phục vụ mọi người và tạo nên một thế giới tràn đầy tình thương yêu và chia sẻ quyền lực.

Tầm nhìn cá nhân

Tôi muốn hoàn thành mục tiêu của mình theo cách sau:

• Nhận được sự tôn trọng của khách hàng, đồng nghiệp, bạn bè và những người thân yêu

• Tiếp tục tìm thử thách trong công việc, chấp nhận và tận hưởng chúng

• Giúp các tổ chức thành công

• Tiếp tục phát triển các kỹ năng, năng lực và không ngừng học hỏi

• Không hành động trái với lương tâm

• Tiếp tục gia tăng sức mạnh nội tại và giữ nó cân bằng với sức khỏe

• Đạt được sự bảo đảm về tài chính

Các vai trò chính của cá nhân

Để đạt được mục tiêu, cần ưu tiên các vai trò chính sau đây:

• Là ý trung nhân: Hoàn thành hết khả năng những gì quan trọng cho Karin bằng tình yêu, lòng chung thủy, sự hỗ trợ và sự tin tưởng vô điều kiện

• Là người cha: Làm gương cho Frank và John để chúng có thể tôn trọng bản thân và những người xung quanh, trang bị cho chúng khả năng chọn lựa và ra quyết định đúng

• Là nhà tư vấn: Có năng lực, trung thực, hợp tác và tận tụy

• Là đồng nghiệp: Tin tưởng mọi người và được tin tưởng

Bảng 2.3. Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Jack Johnson

Biểu đồ 2.7 cho thấy mối quan hệ giữa các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Jack Johnson. Qua biểu đồ này, bạn có thể hiểu biết sâu sắc hơn về bản thân. Đây là một công cụ hiệu quả để truyền đạt TĐCBCN của bạn đến những người tin cậy. Một người đáng tin cậy là người bạn tin tưởng, tôn trọng bạn, hướng dẫn bạn, cho bạn phản hồi, quan tâm đến bạn, là một người cố vấn dày kinh nghiệm và đưa ra những lời khuyên tốt dựa trên TĐCBCN của bạn.

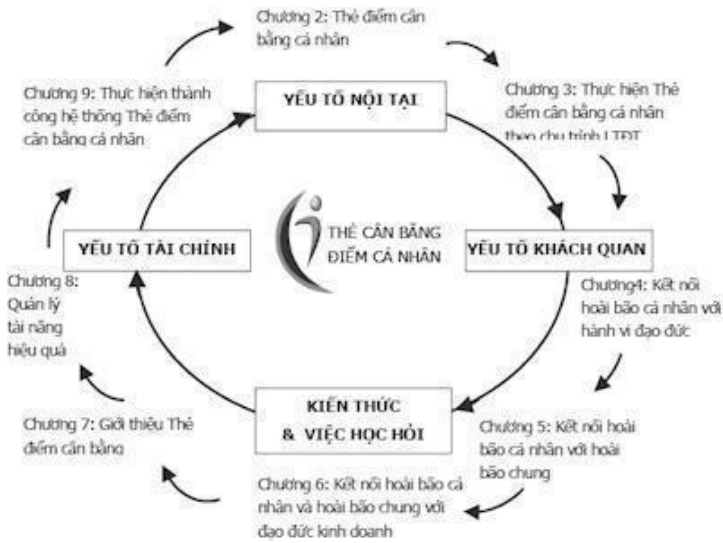
[image]

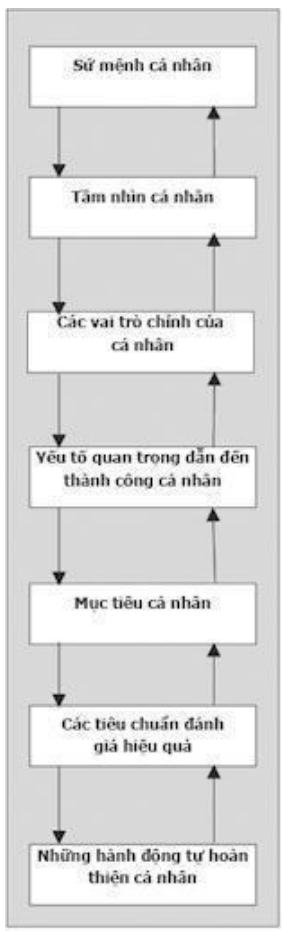
Biểu đồ 2.7. Mối quan hệ giữa các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Jack Johnson

Bảng 2.4. Thẻ điểm cân bằng cá nhân của Jack Johnson

Bảng 2.4. Thẻ điểm cân bằng cá nhân của Jack Johnson

Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân	Mục tiêu cá nhân	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Các kết quả hướng đến của cá nhân	Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
Yếu tố nội tại				
Tiếp tục tìm thử thách trong công việc, chấp nhận và tận hưởng chúng	Niềm vui trong công việc	Mức độ hạnh phúc trong công việc	> 80% thời gian ít nhất	Dành 20 phút mỗi sáng cho các vấn đề về phát triển cá nhân. Bắt đầu một ngày mới bằng bài tập luyện thở và giữ yên lặng.
		Mức độ vui vẻ trong công việc	10 phút/ngày	Làm sống lại thói quen mỉm cười. Theo một phương pháp điều trị bằng nụ cười.
		Tỷ lệ đầu óc thiếu tập trung	Giảm 75% tỷ lệ số giờ làm việc không tập trung trong giai đoạn 2005-2007	Thực hiện TĐCBCN cùng với chu trình LTĐT.
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân	Mục tiêu cá nhân	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Các kết quả hướng đến của cá nhân	Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
	Không có căng thẳng	Mức độ căng thẳng	Giảm ít nhất 75% trong vòng 6 tháng	Học cách thiền định và tập yoga một cách hiệu quả. Tập duổi 15 phút/ngày. Cân bằng số lần stress với số lần nghỉ ngơi và giải trí.
Không hành động trái với lương tâm	Hãy rõ ràng, minh bạch	Số lần nhận được phản hồi tích cực về hành vi đạo đức	Tăng ít nhất 20% mỗi năm	Thường xuyên cập nhật TĐCBCN và hành động nhất quán với nó.
Tiếp tục gia tăng sức mạnh nội tại và giữ nó cân bằng với sức khỏe sinh lý	Mạnh mẽ về cảm xúc	Số giờ ngủ	6 giờ/ngày	Không hoạt động liên tục nhưng xác lập hạn chót cho các hoạt động và cố gắng đảm bảo hạn cuối đó.


Chương 2: Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Chương 9: Thực hiện thành công hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ NỘI TẠI
Chương 3: Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân theo chu trình I TPST
YẾU TỐ TÀI CHÍNH
THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM CÁ NHÂN
YẾU TỐ KHÁCH QUAN
Chương 8: Quản lý tài năng hiệu quả
Chương4: Kết nối hoài bão cá nhân với hành vi đạo đức
KIẾN THỨC & VIỆC HỌC HỎI
Chương 7: Giới thiệu Thẻ điểm cân bằng
Chương 5: Kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung
Chương 6: Kết nối hoài bão cá nhân và hoài bão chung với đạo đức kinh doanh


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Những hành động tự hoàn thiện cá nhân

TÔI LÀ AI?

Triết lí sống của tôi là gì? Vì sao tôi có mặt trên trái đất này? Tôi sống vì mục đích gì? Tôi làm gì và vì sao tôi làm điều đó? Tài năng độc đáo của

TÔI ĐANG ĐI ĐẾN ĐÂU?

Các giá trị và nguyên tắc nào dẫn đường cho tôi? Tôi muốn đạt được những gì? Lý tưởng của tôi là gì? Tôi đấu tranh cho điều gì? Tôi tin vào điều gì?

NHỮNG LOẠI QUAN HỆ NÀO TÔI MUỐN CÓ VỚI MỌI NGƯỜI?

Làm thế nào để tôi hoàn thành nhiều vai trò khác nhau trong cuộc sống, để thực hiện mục tiêu và

NHỮNG YẾU TỐ NÀO LÀM CHO TÔI ĐỘC ĐÁO?

Nhân tố nào trong các hoài bão của tôi mang tính quyết định đến sự thành công và cuộc sống hạnh phúc của tôi? Năng lực nổi trội nhất của tôi là gì?

TÔI MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ?

Tôi muốn đạt được những kết quả cá nhân ngắn hạn có thể đo lường nào? Những điểm yếu nổi bật nhất của tôi là gì? Sự thay đổi quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi là gì?

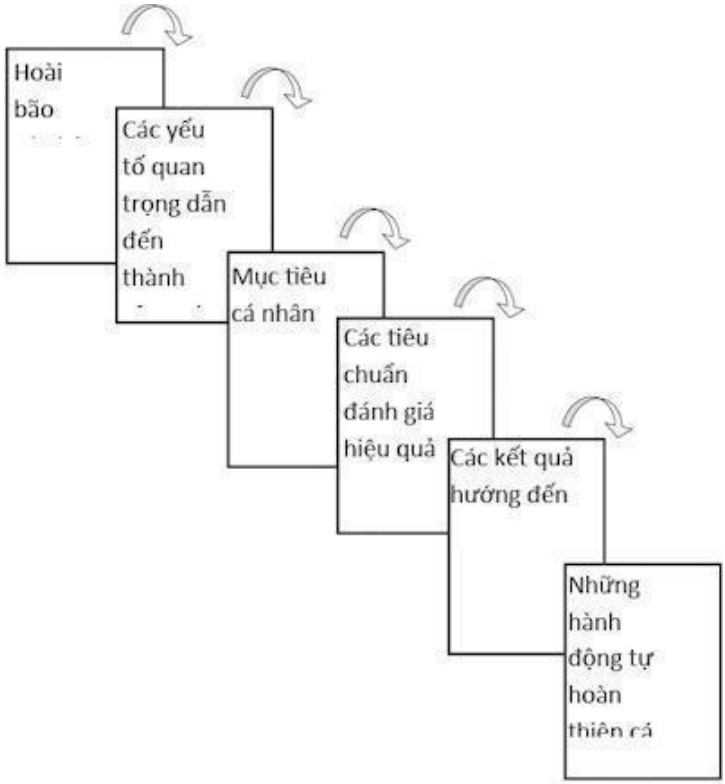
LÀM SAO TÔI ĐO LƯỜNG ĐƯỢC CÁC KẾT QUẢ CỦA MÌNH?

Điều gì làm cho các mục tiêu của tôi có thể đo lường được? Tôi muốn đạt được những giá trị

TÔI MUỐN ĐẠT MỤC TIÊU BẰNG CÁCH NÀO?

Làm thế nào để tôi thực thi những mục tiêu cá nhân của mình? Tôi cần hoàn thiện những gì để đạt những mục tiêu này? Tôi nên làm thế nào để

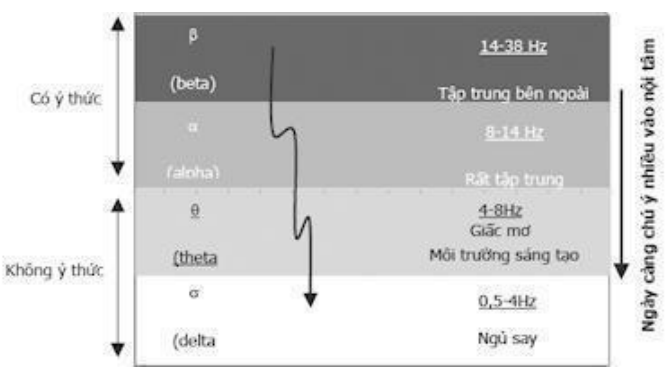
Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	


Hoài bão
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn thiện cá

Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	

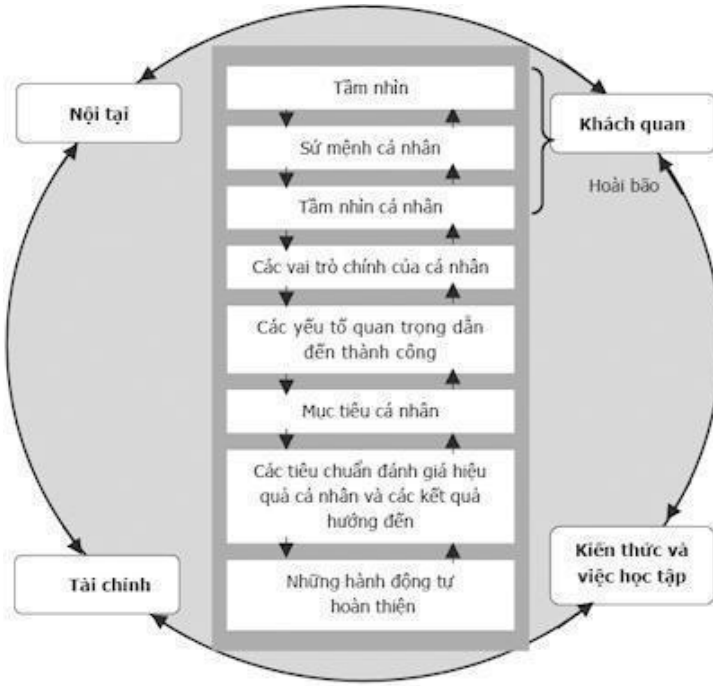
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân	Mục tiêu cá nhân	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Các kết quả hướng đến của cá nhân	Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
Tin tưởng và được tin tưởng	Gia tăng giá trị cho cuộc đời của những người khác	Mức độ hài lòng của mọi người về hành động của tôi	Tăng trưởng 20% trong vòng 1 năm	Làm một bảng cân đối hàng tuần trong sổ sách. Làm thêm nhiều điều tốt cho mọi người.
		Kiến thức và việc học tập		
Tích lũy kiến thức và kỹ năng, tiếp tục học hỏi	Bằng Thạc sỹ Quản trị kinh doanh	Tốt nghiệp Thạc sỹ Quản trị kinh doanh	Tốt nghiệp vào tháng 12/2007	Lập kế hoạch học tập trong 3 tháng. Bắt đầu viết luận văn tốt nghiệp vào ngày 01/5/2007.
	Là một nhà tư vấn năng động và hướng về hành động	Số lời đề nghị phát triển chiến lược thành công để phục vụ khách hàng.	Ít nhất 1 lần/tuần	Thiết kế quy trình và mục tiêu tư duy sáng tạo, động não và ghi lại sơ đồ tư duy. Chủ động hơn, hiệu quả hơn, hướng về kết quả nhiều hơn và hành động có tính thuyết phục hơn.

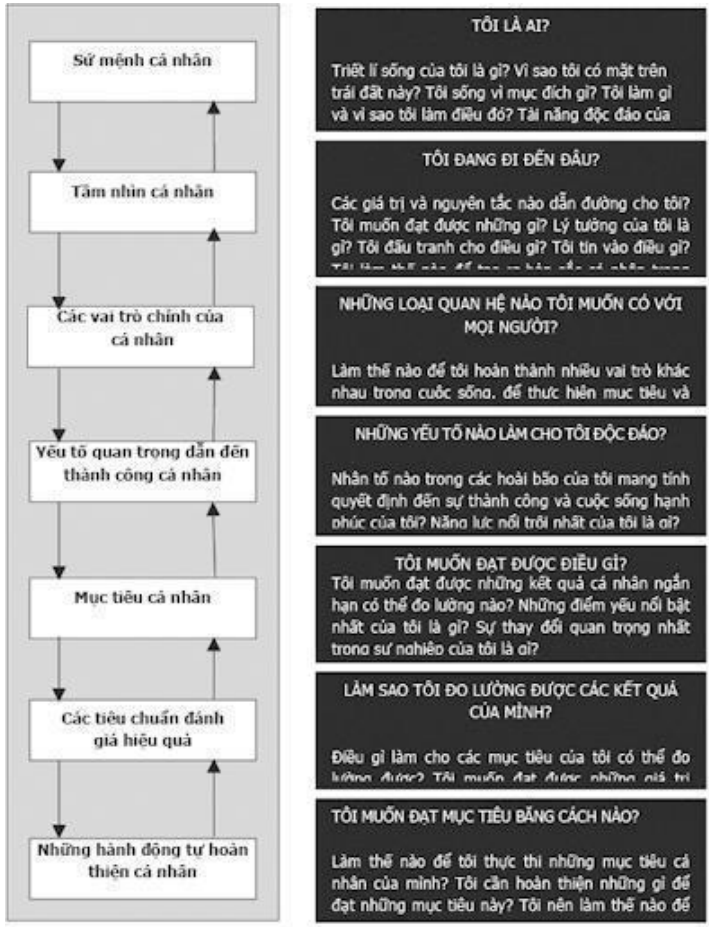
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân	Mục tiêu cá nhân	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Các kết quả hướng đến của cá nhân	Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
	Chuyên nghiệp và sáng tạo	Sự hài lòng của khách hàng về tính chuyên nghiệp của tôi	Trung bình 85% vào tháng 11/2007	Ứng dụng tư duy và lập sơ đồ tư duy thường xuyên và có hệ thống hơn.
		Số ngày đi học	10-15 lần/năm	Xem TĐCBCN như một văn bản sống và thực hiện cùng với chu trình LTĐT.
		Số giờ học hỏi hiệu quả mỗi năm	Ít nhất 400 ngày	Lập quy trình học và đánh giá. Học hỏi bằng cách thực hành. Dám nghĩ dám làm để tự tin hơn.
	Cải thiện kỹ năng lãnh đạo	Tỷ lệ người nhận thấy đang được lãnh đạo một cách hiệu quả	85% trong vòng 1 năm	Đăng ký học một khóa giải quyết mâu thuẫn và đạo đức doanh nghiệp. Nâng cao khả năng giao tiếp. Thành thật với bản thân và người khác. Phát triển các kỹ năng huấn luyện.



Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân	Mục tiêu cá nhân	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Các kết quả hướng đến của cá nhân	Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
Có năng lực, trung thực, hợp tác và trung thành	Sự tư vấn thành công và chuyên nghiệp	Số dự án tư vấn thành công	Ít nhất 8 lần/năm	Có thể tự tin tham gia học nhóm mà không hiểu nhiều về bài học. Tự học PowerPoint trước cuối năm 2007. Cải thiện kỹ năng lắng nghe.
		Số sáng kiến được thực hiện hiệu quả với vai trò một nhà tư vấn	Tăng trưởng ít nhất 30%/năm	Thiết lập và ứng dụng các điều khoản về đạo đức TPS vào các dịch vụ và trong công ty. Đưa vào trong gói dịch vụ của chúng tôi vấn đề đạo đức kinh doanh. Xem Thẻ điểm hiệu quả tổng thể như một cẩm nang trong cuộc sống.
		Số khoảnh khắc học hỏi	Ít nhất 1 lần/tuần	Duy trì một nhật ký "những giây phút học tập". Trao đổi kinh nghiệm và chia sẻ kiến thức với những người khác.

Chương 2: Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Chương 3: Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Chương4: Kết nối hoài bão cá nhân với hành vi đạo đức
Chương 5: Kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung
Chương 6: Kết nối hoài bão cá nhân và hoài bão chung với đạo đức kinh doanh
Chương 7: Giới thiệu Thẻ điểm cân bằng
Chương 8: Quản lý tài năng hiệu quả
Chương 9: Thực hiện thành công hệ thống Thẻ điểm cân bằng cá nhân
YẾU TỐ NỘI TẠI
YẾU TỐ KHÁCH QUAN
KIẾN THỨC & VIỆC HỌC HỎI
YẾU TỐ TÀI CHÍNH
THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM CÁ NHÂN


Nội tại
Khách quan
Hoài bão
Tài chính
Kiến thức và việc học tập
Tầm nhìn
Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn thiện


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Những hành động tự hoàn thiện cá nhân
TÔI LÀ AI?
Triết lí sống của tôi là gì? Vì sao tôi có mặt trên trái đất này? Tôi sống vì mục đích gì? Tôi làm gì và vì sao tôi làm điều đó? Tài năng độc đáo của
TÔI ĐANG ĐI ĐẾN ĐÂU?
Các giá trị và nguyên tắc nào dẫn đường cho tôi? Tôi muốn đạt được những gì? Lý tưởng của tôi là gì? Tôi đấu tranh cho điều gì? Tôi tin vào điều gì?
NHỮNG LOẠI QUAN HỆ NÀO TÔI MUỐN CÓ VỚI MỌI NGƯỜI?
Làm thế nào để tôi hoàn thành nhiều vai trò khác nhau trong cuộc sống, để thực hiện mục tiêu và
NHỮNG YẾU TỐ NÀO LÀM CHO TÔI ĐỘC ĐÁO?
Nhân tố nào trong các hoài bão của tôi mang tính quyết định đến sự thành công và cuộc sống hạnh phúc của tôi? Năng lực nổi trội nhất của tôi là gì?
TÔI MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ?
Tôi muốn đạt được những kết quả cá nhân ngắn hạn có thể đo lường nào? Những điểm yếu nổi bật nhất của tôi là gì? Sự thay đổi quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi là gì?
LÀM SAO TÔI ĐO LƯỜNG ĐƯỢC CÁC KẾT QUẢ CỦA MÌNH?
Điều gì làm cho các mục tiêu của tôi có thể đo
TÔI MUỐN ĐẠT MỤC TIÊU BẰNG CÁCH NÀO?
Làm thế nào để tôi thực thi những mục tiêu cá nhân của mình? Tôi cần hoàn thiện những gì để đạt những mục tiêu này? Tôi nên làm thế nào để

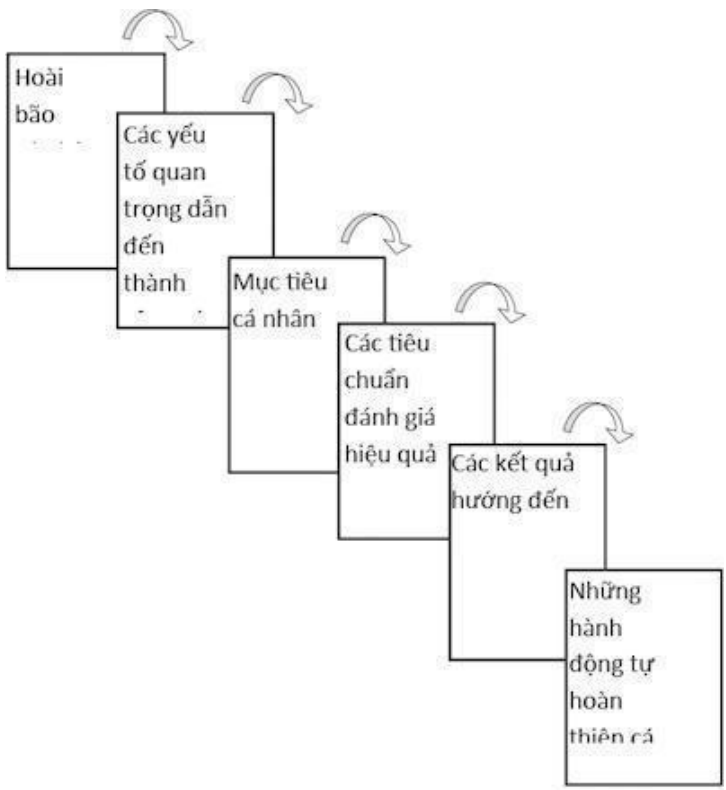
MỐI QUAN HỆ NGUYÊN NHÂN-KẾT QUẢ

Có bảy tội lỗi trên thế giới: giàu có mà không làm việc, vui vẻ mà không có lương tâm, có kiến thức mà không có lễ nghĩa, làm kinh doanh mà không có đạo đức, khoa học mà không nhân văn, sùng đạo mà không biết hy sinh và làm chính trị mà không vị nhân sinh.

Mahatma Gandhi

Tất cả các mục tiêu cá nhân đều nên có liên quan và ảnh hưởng lẫn nhau. Mục tiêu này được dùng để đạt được mục tiêu khác, dẫn đến mục tiêu cuối cùng. Mục tiêu cuối cùng của nhiều người là được hạnh phúc. Mục tiêu này liên quan đến ý nghĩa cuộc sống,

đó là tồn tại, thoải mái và hưởng thụ. Đây là lĩnh vực mà chúng ta có thể có một số tác động; do đó chúng ta nên chuẩn bị và trau dồi nó. Mối quan hệ giữa một vài mục tiêu được thể hiện rõ ràng trong chuỗi nguyên nhân-kết quả. Vị trí của những mục tiêu này, trong các khía cạnh của chúng ta, và những mối quan hệ của chúng được thể hiện trong Biểu đồ 2.8. Chỉ quan tâm những mục tiêu dẫn đến mục tiêu cuối cùng. Chuỗi nguyên nhân-kết quả là một phương pháp hữu ích, giúp bạn hiểu rõ về bản thân và truyền đạt tốt hơn về TĐCBCN của bạn với người đáng tin cậy, người sẽ cho bạn những phản hồi trung thực trên cơ sở TĐCBCN này. Biểu đồ cho thấy chuỗi nguyên nhân-kết quả trong mối quan hệ với mục tiêu cá nhân của Jack Johnson. Chúng trình bày tất cả các mục tiêu được hình thành để đem lại sự hài lòng, hứng thú trong công việc, sức mạnh cảm xúc và sự cân bằng IQ (chỉ số thông minh), EQ (chỉ số cảm xúc) và SQ (chỉ số tinh thần). Vị trí của chúng trong bốn khía cạnh và mối quan hệ hai chiều được chỉ rõ. Tất cả những mục tiêu này dẫn đến mục tiêu chung cuối cùng (mục tiêu cá nhân) – "tận hưởng sự tự do để phục vụ mọi người và xây dựng một thế giới tràn đầy tình yêu và chia sẻ quyền lực".


Hoài bão
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Các kết quả hướng đến
Những hành động tự hoàn thiện cá

Biểu đồ 2.8. Chuỗi nguyên nhân–kết quả về mục tiêu cá nhân của Jack Johnson

ƯU TIÊN CHO NHỮNG HÀNH ĐỘNG TỰ HOÀN THIỆN BẢN THÂN

Khi bạn không thể quyết định chọn hành động nào trong hai hành động hoàn toàn cân bằng – hãy chọn cái dũng cảm hơn.

—W. J. Slim

Vì có rất nhiều hành động tự hoàn thiện cần thực hiện, bạn nên lựa chọn hành động thông qua việc xếp thứ tự ưu tiên. Như vậy bạn mới có thể dễ dàng hơn nhiều để cống hiến hết mình cho một hành động tự hoàn thiện khi sự lựa chọn đã rõ. Có nhiều cách để xếp thứ tự ưu tiên những hành động tự hoàn thiện. Ở đây, tôi xin giới thiệu một phương pháp tổng hợp đã được chứng minh trong thực tế. Với phương pháp này, những hành động tự hoàn thiện nào đóng góp nhiều nhất vào những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân sẽ được ưu tiên hơn. Điểm cho mỗi hành động tự hoàn thiện được quyết định như sau:

• Điểm W1 cho yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong câu hỏi.

• Điểm W2 cho sự đóng góp của hành động hoàn thiện cho yếu tố quan trọng dẫn đến thành công.

• Nhân hai điểm này lại để có điểm ưu tiên (công thức: P = W1 × W2).

Bảng 2.5. Các yếu tố W1 và W2

Sứ mệnh cá nhân (*đang là*)	Tầm nhìn cá nhân (*sẽ là*)
Tôi là ai?	Tôi đang đi đến đâu?
Triết lý sống của tôi là gì?	Những giá trị và nguyên tắc nào định hướng cho tôi?
Vì sao tôi có mặt trên trái đất này?	Tôi muốn giúp đỡ để thực hện những gì?
Mục tiêu cả cuộc đời của tôi là gì?	Tôi muốn đạt được những gì?
Tôi sống vì điều gì?	Kế hoạch dài hạn của tôi là gì?
Khát vọng lớn nhất của tôi là gì?	Lý tưởng của tôi là gì?
Vì sao tôi làm những điều tôi đã làm?	Tôi đại diện cho điều gì?
Tài năng độc đáo của tôi là gì?	Tôi tin vào điều gì?
Hiện giờ tôi đang ở đâu?	Tôi cố gắng đóng góp gì cho xã hội?
Những niềm tin cốt lõi của tôi là gì?	Tôi muốn khẳng định mình theo cách nào?
Tôi nghĩ gì về bản thân mình?	Tôi tự đánh giá mình thế nào (sự tự nhận thức và đánh giá bản thân)?
Tôi hứng thú với điều gì nhất?	Tôi đối xử với người khác thế nào?
Điều gì làm tôi hạnh phúc?	

Các điểm W1 và W2 trước tiên được đánh giá dựa trên thang điểm từ 1-5 (xem Bảng 2.5). Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của cá nhân càng quan trọng bao nhiêu thì giá trị của yếu tố W1 càng cao bấy nhiêu. Tương tự, sự đóng góp của hành động tự hoàn thiện cá nhân vào yếu tố quan trọng dẫn đến thành công càng cao bao nhiêu thì yếu tố W2 càng cao bấy nhiêu. Yếu tố P được tính bằng cách nhân hai điểm trung bình. Các hành động tự hoàn thiện với yếu tố P cao nhất (ví dụ như ≥ 20) là một phần của vòng sơ tuyển. Sau đó, cần tính đến các tiêu chí sau đây cho vòng tuyển chọn cuối cùng của các hành động tự hoàn thiện:

• Thời gian cần thiết để thực hiện hành động tự hoàn thiện và thực hiện mục tiêu cá nhân liên quan;

• Chi phí liên quan đến hành động hoàn thiện;

• Tỷ lệ chi phí – lợi nhuận toàn diện;

• Cơ hội thành công của hành động tự hoàn thiện;

• Tốt nhất nên bắt đầu với một mục tiêu đơn giản và những hành động tự hoàn thiện liên quan, luôn ghi nhớ những khía cạnh nói trên. Sau đó, những thử thách lớn hơn có thể được thực hiện bằng cách chọn một hành động tự hoàn thiện tương ứng và tiếp tục hướng theo nó (xem chương sau).

Để minh họa quy trình lựa chọn này, Bảng 2.6 trình bày thứ tự ưu tiên của mỗi hành động hoàn thiện bản thân của Jack Johnson về yếu tố kiến thức và việc học tập. Chúng ta thấy rằng các hành động hoàn thiện sau đây đã được Jack chọn trước:

• "Sáng tạo và cương quyết, năng động, hiệu quả, tập trung vào kết quả và hành động thuyết

phục hơn"

• "Xem TĐCBCN như một văn bản sống và thực hiện nó kết hợp với chu trình LTĐT"

• "Phát triển kỹ năng huấn luyện của tôi"

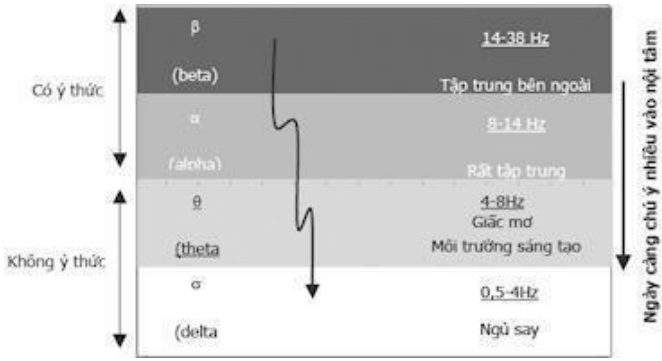
• "Luôn trung thực với bản thân và mọi người"

• "Cải thiện kỹ năng lắng nghe"

• "Duy trì một nhật ký học hỏi".

Tất cả những điều này có một yếu tố P >= 20. Trong chương sau, tôi sẽ tập trung vào ứng dụng của TĐCBCN trong chu trình LTĐT.

Bảng 2.6. Thứ tự ưu tiên của các hành động tự hoàn thiện cá nhân của Jack Johnson, về kiến thức và việc học tập


Có ý thức
Không ý thức
β
(beta)
14-38 Hz
Tập trung bên ngoài
α
(aloha)
8-14 Hz
Rất tập trung
θ
(theta
4-8Hz
Giấc mơ
Môi trường sáng tạo
σ
(delta
0,5-4Hz
Ngủ say
Ngày càng chú ý nhiều vào nội tâm

Chương 3

Thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Có một mối liên hệ trực tiếp giữa suy nghĩ nội tâm, cảm giác và sự thôi thúc – ý thức của con người – và hoàn cảnh, sự kiện của môi trường xung quanh. Hoàn cảnh bên ngoài là sự mở rộng của ý thức nội tại được biểu hiện ra bên ngoài... Bản ngã đóng vai trò như một điểm nút phân tách cá nhân với thế giới xung quanh, phân tách nội tâm và ngoại cảnh... Động lực của một người càng cao, càng rộng mở, càng ít tính cá nhân thì người đó càng trưởng thành, càng đón nhận được nhiều hơn.

—Gary Jacobs

Bước tiếp theo trong quá trình tự rèn luyện và phát triển bản thân là thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN) mà bạn đã lập. Điều này rất cần thiết để bạn phát triển dần ý thức, kỹ năng và trở nên sáng tạo hơn trên nền tảng của TĐCBCN. Tôi xin giới thiệu một chu trình học hỏi mới để thực hiện điều này, chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách (chu trình LTĐT) sẽ được giới thiệu sau đây (xem Biểu đồ 3.1). Để phù hợp với TĐCBCN thông qua việc sử dụng kết quả của chu trình LTĐT cho việc học hỏi theo chu kỳ và một quá trình từng bước một, qua đó hạnh phúc, ý thức, sự hứng thú, niềm vui và sự sáng tạo trong công việc cũng như trong thời gian rỗi đều tăng lên. Trên hết, khi con người có thể kiểm soát hành động của mình và sẵn sàng đối mặt với thử thách, họ sẽ thấy vui vẻ hơn. Chu trình LTĐT bao gồm bốn bước sau đây (Rampersad, 2005).

Lập kế hoạch – Hình thành hoặc cập nhật TĐCBCN của bạn, tập

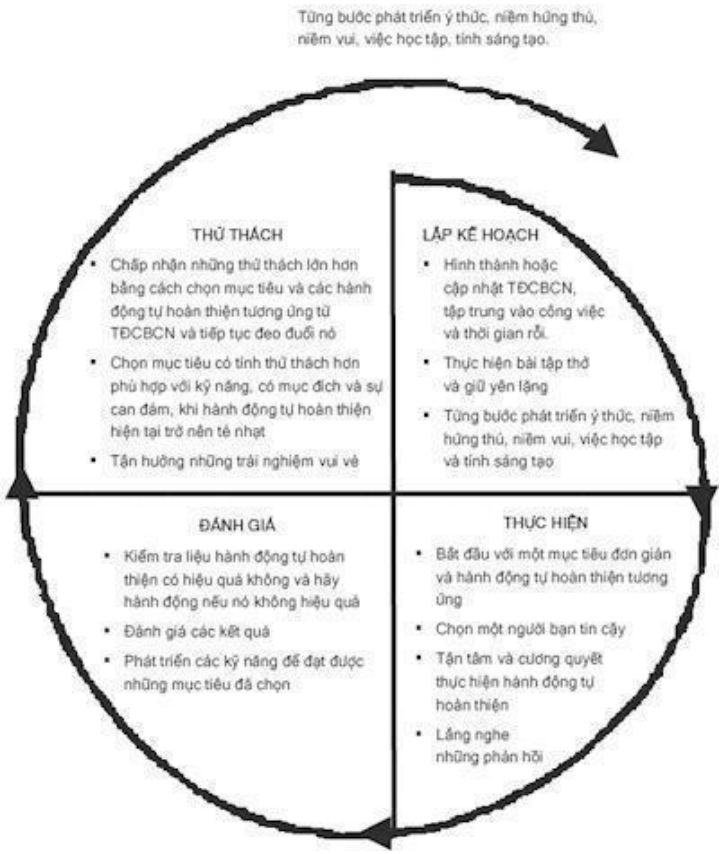
trung vào công việc cũng như thời gian rỗi. Trước khi bắt đầu, hãy luyện bài tập thở và giữ yên lặng nhằm cung cấp nhiều năng lượng hơn – điều bạn cần để biến hoài bão cá nhân thành hành động (thông qua mục tiêu cá nhân, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và mục tiêu) có chủ đích và quyết tâm.

Thực hiện – Bắt đầu bằng một mục tiêu đơn giản trong TĐCBCN và hành động tự hoàn thiện tương ứng, luôn ghi nhớ các thứ tự ưu tiên đã được định ra. Mỗi sáng thức dậy, hãy luyện bài tập thở và giữ yên lặng, tập trung thực hiện một hành động tự hoàn thiện đã chọn trong cả ngày. Hãy thực hiện với tất cả tấm lòng, sự tự tin, sự sẵn sàng và tập trung. Điều này phải phù hợp với các kỹ năng bạn đang có. Hãy can đảm thực hiện mục tiêu liên quan, kể cả khi bạn gặp phải trở ngại. Hãy xác định rõ các mục tiêu cá nhân và đừng bỏ cuộc. Hãy chia sẻ những dự định tốt đẹp của mình với một người đáng tin cậy (bạn đời, bạn thân, đồng nghiệp hoặc cấp trên), người sẽ hỏi, thảo luận và đưa ra những phản hồi trung thực. Chủ động kế thừa và nỗ lực thực hiện mục tiêu của bạn. Thường xuyên hỏi người đáng tin cậy về các phản hồi để bạn có cơ hội đánh giá mức độ tiến bộ. Hãy bắt đầu với những thói quen đã hạn chế bạn, ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống của bạn và đem lại kết quả xấu.

Đánh giá – Xem xét các kết quả dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và mục tiêu đã định trước, đánh giá tiến trình và kiểm tra xem bạn đã thực hiện được đến đâu các mục tiêu cá nhân. Kiểm tra xem liệu hành động tự hoàn thiện có hiệu quả không và hãy hành động nếu nó không hiệu quả. Nếu bạn vẫn chưa thể thực hiện mục tiêu của mình, đừng lo lắng về điều đó. Hãy bắt đầu lại. Bạn sẽ dần hoàn thiện đều đặn. Nó sẽ trở thành một thói quen làm mọi việc đúng ngay từ đầu nếu bạn đánh giá TĐCBCN mỗi tháng cùng với người bạn tin cậy và rút kinh nghiệm. Hãy nghĩ đến ba người bạn có thể tin tưởng, những người cho bạn cảm hứng và động lực để thực hiện các mục tiêu và các hành động tự hoàn thiện. Lên kế hoạch để thường xuyên gặp một người trong số họ. Lắng nghe họ nhiệt thành, cùng động não với họ và nghe họ tư vấn. Phát triển kỹ năng và năng lực để đạt được những mục tiêu mà bạn đã chọn. Nhận thức trách nhiệm của bạn để không ngừng phát triển cá nhân. Thực hiện những hành động tự hoàn thiện bản thân, đánh giá các kết quả cá nhân, ghi lại những gì đã học được, tiếp tục hoàn thiện và giám sát hành động, suy nghĩ. Đồng thời, hãy nghĩ đến việc cân bằng hoài bão và hành vi cá nhân – điều sẽ ảnh hưởng đến hành vi đạo đức của bạn. Sau một

vài tuần, bạn sẽ nhận ra một số khác biệt nhỏ trong bản thân mình. Trong hai tháng, sự thay đổi về hành vi sẽ trở nên bền vững. Sau năm tháng, các phẩm chất quan trọng mà bạn khát khao có được sẽ là của bạn. Trong giai đoạn này bạn cũng cần luyện bài tập thở và giữ yên lặng.

Thử thách – Chấp nhận những thách thức lớn hơn bằng cách đặt ra mục tiêu khó hơn và hành động tự hoàn thiện tương ứng từ TĐCBCN và hành động dựa trên đó. Hãy chú tâm khi chọn lựa một mục tiêu nhiều thử thách hơn về phía những kỹ năng đã được cải thiện khi hành động cải thiện hiện tại bắt đầu trở nên buồn tẻ. Tận hưởng trải nghiệm, ghi lại những gì đã học và chưa học được trong suốt quá trình thực hiện hành động tự hoàn thiện. Thường xuyên cải tiến và xem xét TĐCBCN của bạn.


Từng bước phát triển ý thức, niềm hứng thú, niềm vui, việc học tập, tính sáng tạo.
THỬ THÁCH
Chấp nhận những thử thách lớn hơn bằng cách chọn mục tiêu và các hành động tự hoàn thiện tương ứng từ TĐCBCN và tiếp tục đeo đuổi nó
Chọn mục tiêu có tính thử thách hơn phù hợp với kỹ năng, có mục đích và sự can đảm, khi hành động tự hoàn thiện hiện tại trở nên tẻ nhạt
Tận hưởng những trải nghiệm vui vẻ
LẬP KẾ HOẠCH
Hình thành hoặc cập nhật TĐCBCN, tập trung vào công việc và thời gian rỗi.
Thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng
Từng bước phát triển ý thức, niềm hứng thú, niềm vui, việc học tập và tính sáng tạo
ĐÁNH GIÁ
Kiểm tra liệu hành động tự hoàn thiện có hiệu quả không và hãy hành động nếu nó không hiệu quả
Đánh giá các kết quả
Phát triển các kỹ năng để đạt được những mục tiêu đã chọn
THỰC HIỆN
Bắt đầu với một mục tiêu đơn giản và hành động tự hoàn thiện tương ứng
Chọn một người bạn tin cậy
Tận tâm và cương quyết thực hiện hành động tự hoàn thiện
Lắng nghe những phản hồi

Biểu đồ 3.1. Chu trình LTĐT

Tóm lại, bạn cần hình thành hoài bão cá nhân dài hạn và những mục tiêu SMART ngắn hạn với các hành động tự hoàn thiện tương ứng, thường xuyên thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng, tập trung năng lượng tinh thần vào hành động tự hoàn thiện, chọn một người đáng tin cậy, tiếp tục thực hiện hành động tự hoàn thiện với sự cống hiến và lòng quyết tâm, yêu cầu sự phản hồi và chú ý rằng hành động hoàn thiện và thử thách mới liên quan đến các kỹ năng của bạn. Vì tiếp tục thôong qua chu trình LTĐT, bạn tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển và hạnh phúc tối đa của cá nhân. Qua đó, bạn có thể làm việc với lòng đam mê hướng vào những trải nghiệm nội tại và khách quan, quyết định số mệnh của chính mình và trở nên tự tin hơn. Bạn cũng có thể tạo ra một cảm giác an toàn về tinh thần. Bạn cũng sẽ trở nên hoàn thiện hơn trên nền tảng sự giao thoa giữa hoài bão và hành vi cá nhân, cùng với sự kết hợp luyện tập thở và giữ yên lặng. Thực hiện TĐCBCN cùng với những kết quả của chu trình LTĐT trong một quá trình liên quan tổng thể đến cuộc sống, bạn sẽ cảm thấy sẵn sàng với hoạt động thử thách và vượt qua mọi rào cản. Quá trình này được nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ gốc Hungary, Mihaly Csikszentmihalyi gọi là Dòng chảy (flow). Dòng chảy là kết quả của một sự nỗ lực có ý thức để chinh phục thử thách; đó là kết quả của việc tìm kiếm những kinh nghiệm tốt nhất, không ngừng khám phá những thử thách mới và sự phát triển liên tục những kỹ năng mới. Theo Csikszentmihalyi, một người sẽ thuộc vào dòng chảy khi cả thách thức và kỹ năng đều cao, khi đó mọi người đều cảm thấy hạnh phúc hơn, vui vẻ, mạnh mẽ, chủ động, sáng tạo và thỏa mãn hơn. Người ta đã đưa ra giả thuyết rằng những người vui vẻ có thể khỏe mạnh hơn cả về tinh thần và thể chất so với những người kém hạnh phúc hơn. Xem xét mười nguyên tắc cơ bản về hạnh phúc của Robin Sharma:

• Theo đuổi một cuộc sống hữu ích, lý thú và năng động;

• Tham gia các hoạt động có ý nghĩa;

• Phát triển một cách sống có tổ chức, có kế hoạch;

• Đặt ra những mục tiêu thực tế;

• Suy nghĩ một cách tích cực;

• Tránh lo lắng vô ích vì những vấn đề vặt vãnh;

• Dành thời gian để vui chơi;

• Phát triển một nhân cách nồng nhiệt, thân mật với lòng yêu thương con người chân thành;

• Tập thói quen cho đi nhiều hơn nhận lại;

• Học cách sống với hiện tại. Quá khứ chỉ là dòng nước trôi bên dưới cây cầu cuộc sống.

Csikszentmihalyi gợi ý những điều cần thực hiện để nâng cao tính hiệu quả cá nhân: "Mỗi tối trước khi đi ngủ nên dành ra mười phút để tự suy xét. Nghĩ về những việc tốt bạn đã làm được trong ngày và những hành động xấu có thể bạn mắc phải mà bạn cần thay đổi để vượt trội và trưởng thành. Những người thành công thường chín chắn hơn người khác. Suy ngẫm hàng ngày sẽ giúp sớm loại trừ những tính xấu và giúp trí tuệ nhạy bén hơn. Sau quá trình tập luyện đều đặn, bạn sẽ phạm ít sai sót hơn và sức mạnh bản thân sẽ đạt đến mức cao nhất."

Việc áp dụng phương pháp TĐCBCN và thực hiện cùng với chu trình LTĐT sẽ cho ra dòng chảy. Bạn sẽ mở rộng nhận thức cá nhân thành nhận thức chung và làm chủ được bản thân. Điều này sẽ mở ra những chân trời mới cho bạn để khỏe mạnh và hạnh phúc nhất. Bằng cách áp dụng TĐCBCN vào gia đình, bạn có thể nhận ra mục tiêu chung của gia đình và cải thiện mối quan hệ với những người bạn yêu thương.

Sự hình thành và thực hiện hoài bão cá nhân cùng với chu trình LTĐT cũng giúp bạn làm chủ trực giác một cách hiệu quả. Weston Agor đã nói: "Các nhà lãnh đạo tương lai sẽ đối mặt với những tình huống cực kỳ phức tạp mà họ phải đưa ra quyết định trong những trường hợp trong khi các dữ liệu hoàn chỉnh cần thiết cho quá trình ra quyết định truyền thống không có, không đầy đủ hoặc quá đắt để tập hợp một cách nhanh chóng. Họ sẽ đối mặt với một thế giới đang thay đổi và một lực lượng lao động với nhu cầu tham gia thật sự vào quá trình ra quyết định ngày càng tăng. Các nhà quản lý sẽ ít dựa vào quyền hạn chính thức mà sẽ dựa vào

đánh giá trực giác nhiều hơn để đối phó với sự chuyển dịch, đến quá trình thông tin theo chiều ngang của tổ chức bằng sự nhạy cảm và sức thuyết phục. Họ sẽ cần một loạt những kỹ năng mới để đương đầu với môi trường đầy biến động này. Cho đến giờ, cách tiếp cận quản lý đang chiếm ưu thế là phong cách quản lý logic, dựa vào phân tích, duy lý... Trực giác sẽ ngày càng có giá trị hơn trong giai đoạn nhiều bất ngờ, phức tạp và thay đổi nhanh chóng sắp tới. Trực giác sẽ trở nên hiệu quả hơn khi chúng ta cởi mở hơn với các cảm giác và có nhiều khả năng đưa ra các cách xử lý đúng đắn hơn. Nguyên tắc đầu tiên là tin tưởng vào trực giác. Nguyên tắc thứ hai là việc thực hành sẽ hoàn thiện trực giác. Với sự cố gắng và kiên trì, chúng ta có thể phát triển trực giác. Nguyên tắc thứ ba là tạo ra một môi trường hỗ trợ trong đó những kỹ năng trực giác được coi trọng."

Phần trình bày trong khung dưới đây chỉ ra một số hoạt động liên quan đến quá trình hoàn thiện bản thân liên tục phù hợp với TĐCBCN (xem thêm ở Chương 9).

Các hoạt động liên quan đến quá trình hoàn thiện cá nhân liên tục phù hợp với TĐCBCN

• Hình thành, nghiên cứu và thường xuyên đánh giá TĐCBCN của bạn.

• Đánh giá sự cần thiết của việc phát triển và không ngừng rèn luyện bản thân. Theo Einstein: "Giáo dục là những gì còn lại sau khi một người quên đi những gì đã học ở trường".

• Liên tục dấn thân vào những thử thách mới và phát triển những kỹ năng liên quan.

• Thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng khoảng 20 phút mỗi sáng và 40-50 phút mỗi ngày. Bài tập thở cho bạn nhiều năng lượng và giúp giảm căng thẳng, những điều cần thiết để chuyển đổi hoài bão cá nhân có mục đích và quyết tâm thành hành động.

• Chia sẻ các yếu tố liên quan đến công việc trong TĐCBCN của bạn

với cấp trên.

• Thực hiện TĐCBCN một cách đều đặn trên cơ sở chu trình LTĐT. Hành động có mục đích và nỗ lực thực hiện hoài bão của bạn.

• Lắng nghe phản hồi của cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng và những người bạn tin tưởng về suy nghĩ cũng như ấn tượng của họ về hành động của bạn. Thường xuyên phân tích mối quan hệ của bạn với họ.

• Tập trung vào những điểm không phải là điểm mạnh của bạn, những thói quen đã hạn chế bạn và ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống của bạn, cũng như mang lại những kết quả xấu.

• Đánh giá kết quả của việc thực hiện TĐCBCN, so sánh với các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và mục tiêu trong TĐCBCN của bạn.

• Kiểm tra xem liệu bạn đã thực hiện được mục tiêu cá nhân chưa.

• Liên tục điều chỉnh TĐCBCN. Đó là một tài liệu sống.

• Liên tục đánh giá các hành vi đạo đức trên nền tảng TĐCBCN.

• Lên kế hoạch dành thời gian để tiếp tục hoàn thiện bản thân và hỗ trợ những người khác hoàn thiện bản thân họ.

• Phát triển những kỹ năng trực giác của bạn trên nền tảng TĐCBCN. Ra quyết định dựa trên trực giác sẽ rất nhanh chóng, chính xác và hiệu quả.

• Đừng ích kỷ mà hãy phục vụ mọi người. Dùng tài năng của mình để phục vụ nhân loại. Đừng sống vì bản thân, mà hãy vì thế giới. Bạn cho đi bao nhiêu thì sẽ nhận lại được bấy nhiêu. Học cách cho đi những gì bạn muốn nhận. Đừng hỏi thế giới này có thể làm gì cho bạn mà hãy hỏi bạn có thể làm gì cho thế giới này. Hãy để phục vụ trở thành mục tiêu quan trọng trong cuộc đời bạn. Hãy là người luôn quan tâm đến người khác.

• Đừng lãng phí năng lượng vào bản ngã của mình. Mahatma Gandhi đã có lần nói rằng để tìm được sự tự do, bản ngã không nên tồn tại.

• Nhận ra trách nhiệm và các nghĩa vụ đạo đức để liên tục hoàn thiện và phát triển bản thân vì lợi ích của chính mình, vì những người bạn yêu thương, công việc, tổ chức và xã hội của bạn.

• Nghĩ về việc tiếp tục học hỏi cùng với chu trình LTĐT như một thử thách và qua đó tăng tính sáng tạo của bạn.

• Liên tục đánh giá để ra quyết định dựa trên thực tế.

• Sử dụng TĐCBCN kết hợp với bài tập thở và giữ yên lặng để phát triển nhận thức, tạo ra sự an bình trong tâm hồn, sáng tạo và có nhiều sáng kiến.

• Có một thái độ tích cực đối với cuộc sống, giữ bình tĩnh, biết điều chỉnh và đánh giá hành vi một cách nghiêm khắc.

• Tin vào khả năng học hỏi và tin vào chính mình. Tin tưởng một cách chắc chắn vào những gì bạn muốn. Norman Vincent Peale đã nói: “Hãy tin vào bản thân! Hãy tin vào khả năng của bạn! Nếu không có một sự tự tin khiêm nhường nhưng hợp lý vào sức mạnh của chính mình, bạn sẽ không thể thành công hay hạnh phúc”. Nên nhớ rằng Gandhi cũng đã nói: “Tin vào điều gì đó mà không sống với nó là không trung thực”.

• Tôn trọng, đánh giá nhận xét về mọi người trung thực, tích cực và khách quan.

• Chú ý đến sự phát triển tinh thần của bạn để đạt đến mức độ tự ý thức cao hơn.

• Rèn luyện bản thân dựa trên nền tảng TĐCBCN và chu trình LTĐT và sống hài hòa với hoài bão cá nhân đã được định hình của bạn.

• Kết hợp hoài bão với hành vi đạo đức cá nhân để không hành động trái với lương tâm và ảnh hưởng đến hành vi đạo đức tốt đẹp. Cố gắng để sống tốt hơn.

• Kết hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung để có thể làm việc vui vẻ và giải quyết công việc mà không phải căng thẳng và mệt mỏi.

• Giao tiếp với cấp trên thông qua một cuộc thảo luận thân thiện và tự nguyện về hoài bão. Hãy sáng tạo, đề nghị cấp trên lập TĐCBCN và chia sẻ với bạn. Điều này sẽ mang lại bầu không khí tin tưởng lẫn nhau.

• Thường xuyên ghi lại những gì đã học và chưa học được.

• Thường xuyên hoàn thiện bản thân.

• Đừng cố gắng vì sự thành công, mà là vì sự hoàn hảo.

• Khen ngợi những thành công của bạn và tận hưởng những trải nghiệm tuyệt vời bạn tích lũy được thông qua cách sống này.

• Nắm lấy cơ hội và thường xuyên gánh vác những thử thách lớn hơn bằng cách không ngừng chọn mục tiêu khó khăn hơn với hành động tự hoàn thiện tương ứng từ TĐCBCN của bạn, và tiếp tục với nó. Việc học hỏi sẽ trở thành một niềm vui, giúp bạn tiếp tục hoàn thiện.

• Áp dụng phương pháp TĐCBCN và chu trình LTĐT vào cuộc sống gia đình để thực hiện mục tiêu của gia đình và thổi làn gió mới vào mối quan hệ với những người bạn yêu thương. Hỗ trợ các thành viên gia đình tạo TĐCBCN và cùng nhau chia sẻ. Một người không thể hoàn thành tốt vai trò trong gia đình thì cũng sẽ không thể hoàn thành tốt công việc.

• Áp dụng phương pháp TĐCBCN và chu trình LTĐT tại trường học để học tốt hơn và nhanh hơn.

Cấu trúc TĐCBCN

Dựa trên hệ thống TĐCBCN, tôi đã giới thiệu một quy trình huấn luyện cho các huấn luyện viên, với một quy trình huấn luyện TĐCBCN gồm mười giai đoạn. Quy trình này chú trọng huấn luyện về cuộc sống và công việc, huấn luyện về quản trị. Huấn luyện về cuộc sống và công việc dựa trên TĐCBCN liên quan đến tính hiệu quả và sự phát triển trong cuộc sống cá nhân. Nó đóng vai trò quan trọng trong mọi việc bạn làm, trong việc đưa ra những chọn lựa đúng đắn cho tương lai, có một cuộc sống hạnh phúc và hoàn thiện hơn. Quản lý TĐCBCN tập trung vào những nhà quản lý muốn phát triển kỹ năng lãnh đạo; nâng cao thành tích, sự tận tụy của nhân viên; trao quyền cho nhân viên; xây dựng một tổ chức tin cậy và học hỏi thật sự; tăng trách nhiệm cá nhân và sự hứng thú trong công việc của nhân viên; nâng cao tính hiệu quả bền vững của tổ chức. Quy trình TĐCBCN gồm mười bước, với các bài tập, công cụ và hoạt động toàn diện hỗ trợ trong từng bước, được sử dụng để huấn luyện cho cá nhân và các nhà quản lý.

Mười bước trong Quy trình huấn luyện Thẻ điểm cân bằng cá nhân

1. Tìm một nơi yên tĩnh, thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng với khách hàng để giúp người đó suy ngẫm các câu hỏi về hoài bão cá nhân.

2. Đóng vai trò như một người hướng dẫn TĐCBCN đáng tin cậy và hỏi/thảo luận những câu hỏi về hoài bão cá nhân của khách hàng.

3. Hướng dẫn khách hàng phác họa hoài bão cá nhân (nhiệm vụ, tầm nhìn và những vai trò chủ chốt của cá nhân) dựa trên câu trả lời cho những câu hỏi này. Cần chắn chắn rằng tất cả bốn khía cạnh của TĐCBCN (yếu tố nội tại, yếu tố khách quan, kiến thức và việc học tập, yếu tố tài chính) và cuộc sống riêng, công việc cũng cần được tính đến.

4. Hướng dẫn khách hàng trong quá trình nhận biết và chọn lọc những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong hoài bão cá

nhân và giúp họ chuyển hoài bão thành mục tiêu cá nhân với các tiêu chuẩn đánh giá, mục tiêu và hành động tự hoàn thiện tương ứng. Cần thực hiện điều này trong mỗi khía cạnh của TĐCBCN: yếu tố nội tại, yếu tố khách quan, kiến thức và sự học hỏi và yếu tố tài chính.

5. Hướng dẫn khách hàng của bạn trong quá trình không ngừng hoàn thiện bằng cách thực hiện TĐCBCN theo chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Giúp anh ấy/ cô ấy thực hiện những hành động tự hoàn thiện với lòng nhiệt tình và quyết tâm dựa trên chu trình LTĐT này.

6. Gặp khách hàng thường xuyên, lắng nghe và đưa ra phản hồi. Hỗ trợ khách hàng suy ngẫm và cập nhật TĐCBCN dựa trên phản hồi trong từng thời điểm. TĐCBCN là một tài liệu sống.

7. Hướng dẫn khách hàng nuôi dưỡng sự an bình trong tâm hồn và tính toàn vẹn cá nhân bằng cách hướng dẫn họ kết hợp hoài bão với hành vi cá nhân. Quá trình tự nhận thức này dựa trên những yêu cầu về tính toàn vẹn từ cuốn sách này.

8. Hướng dẫn khách hàng hòa hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung, thông qua cuộc thảo luận về hoài bão. Đây là một cuộc trò chuyện định kỳ, thân mật, tự nguyện và bảo mật giữa khách hàng của bạn và cấp trên, với chủ đề là TĐCBCN.

9. Giúp khách hàng chủ trì những cuộc họp về hoài bão thành công. Giúp họ hiểu cách hướng dẫn các thành viên trong nhóm dựa trên TĐCBCN của họ và tạo ra không khí tin cậy trong nhóm.

10. Khuyến khích khách hàng chia sẻ TĐCBCN với các đồng nghiệp và cấp trên để biết và hiểu nhau hơn. Điều này tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau và học hỏi theo nhóm tốt hơn.

Chương 4

Kết hợp hoài bão với hành vi, tính toàn vẹn cá nhân

Rõ ràng nền tảng của tính toàn vẹn tổ chức chính là tính toàn vẹn cá nhân.

—Sam DiPiazza, Tổng Giám đốc điều hành PricewaterhouseCoopers

Sự cân bằng giữa hoài bão cá nhân và hành vi đạo đức là những bước tiếp theo của sự phát triển lâu dài của cá nhân, làm tăng tính trung thực và sự tin tưởng. Thời gian đã chín muồi cho một nền tảng đạo đức và sự lãnh đạo tinh thần mới dựa trên tính toàn vẹn cá nhân. Xin dẫn lời của Miller và Pruzan : "Cần có một sự hồi sinh niềm tin trong các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Đâu đó trong số những nhà lãnh đạo trực tiếp đã đánh mất sự khiêm tốn và vì vậy họ đã đánh mất lòng trắc ẩn, sự cảm thông và sự kết nối trong tâm hồn với Chúa."

Tạo TĐCBCN, thực hiện nó kết hợp với chu trình LTĐT và tìm ra sự cân bằng giữa hoài bão và hành vi cá nhân dẫn đến việc tiếng nói từ tâm hồn đem đến sự an bình trong tâm hồn và khả năng được dẫn dắt bằng tiếng nói nội tâm. Tất cả những điều này giúp phát triển uy tín, niềm tin và tính toàn vẹn cá nhân. Những ai đạt được điều này sẽ ảnh hưởng được đến người khác và tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự tín nhiệm của họ. Khi con người đạt được sức mạnh nội tại này, họ cũng sẽ ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành, động lực và sự tận tâm của mọi người xung quanh. Theo Kouzes và Posner, sự tín nhiệm của mọi người phụ thuộc vào những điểm sau đây:

• Những người đáng tín nhiệm hành động theo những gì đã tuyên bố.

• Họ giữ lời hứa.

• Họ làm đúng với lời nói và thực hiện những gì đã nói.

Thật vậy, trong khi chúng ta đánh giá bản thân bằng các khuôn mẫu hành vi vô hình, người khác lại đánh giá chúng ta qua những khuôn mẫu hành vi hữu hình – những gì chúng ta nói và làm. Quy trình cân bằng mà chúng ta nói đến là về sự giao thoa giữa khát vọng, ý định, mục đích, nguyên tắc, các chuẩn mực đạo đức, các giá trị – nói cách khác là hoài bão cá nhân – và cách người khác hiểu bạn (hành vi đạo đức của bạn). Luôn luôn có một sự khác biệt tiềm tàng (thường khó chấp nhận) giữa cách bạn nhìn nhận bản thân (người bạn muốn trở thành) và cách người khác nhìn nhận, đánh giá về bạn. Để trở thành người như hình dung trong hoài bão cá nhân, bạn cũng cần biết người khác nhìn nhận và nghĩ về bạn như thế nào. Khi bạn biết điều này, những hiểu biết về bản thân cũng tăng lên và bạn cũng có thể nâng cao hiệu quả của hành động. Do đó, quá trình phát triển này bao gồm sự cân bằng giữa hoài bão cá nhân (cái hình dung một cấp độ ý thức cao hơn) và hành vi cá nhân (cái liên quan đến hành vi hiện tại) (xem Biểu đồ 4.1). Như chúng ta đã thảo luận, hoài bão cá nhân cũng được hình thành bởi định kiến của bạn. Động lực và nhu cầu nội tại của bạn, biểu hiện qua hành vi, được ẩn đi phía sau những định kiến. Để đạt được sự phát triển và hoàn thiện bản thân thực sự, trước tiên bạn cần tìm ra sự cân bằng giữa hành vi và hoài bão cá nhân:

Cá nhân (<Sứ mệnh>, <Tầm nhìn>, <Các vai trò chính>) » Hành vi cá nhân

Hoài bão cá nhân » Hành vi cá nhân

Những câu hỏi trọng tâm của quá trình suy ngẫm này là:

• Hành động của tôi có phù hợp với lương tâm không?

• Những gì tôi nói và làm có nhất quán không?

• Làm thế nào để những lý tưởng, hoài bão, mục đích, nhu cầu và những khát vọng lớn nhất phù hợp với hành động hiện tại của tôi?

• Suy nghĩ và hành động của tôi có tương ứng không?

• Tôi có hành động phù hợp với hoài bão cá nhân không?

• Hoài bão cá nhân có ảnh hưởng đến khát vọng hành xử có đạo đức của tôi không?

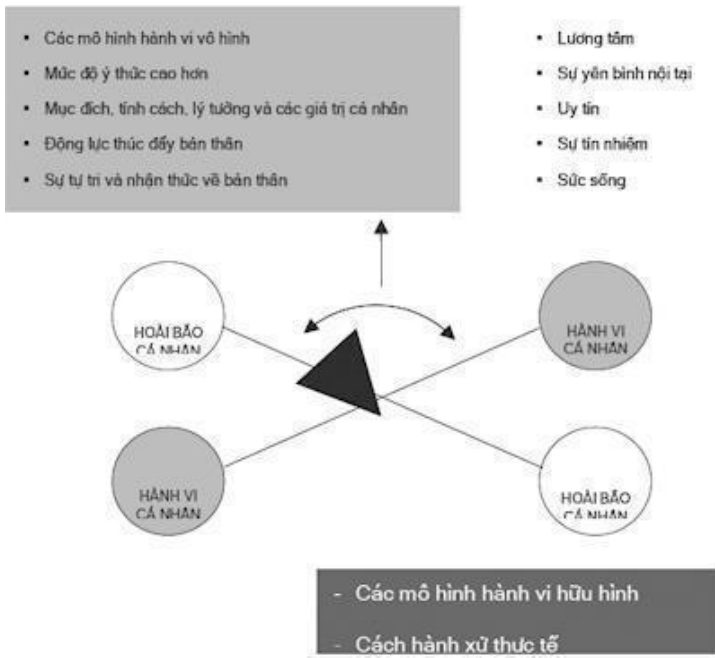
• Có gì mâu thuẫn trong hoài bão cá nhân của tôi không?

• Hành vi ảnh hưởng đến tầm nhìn của tôi, và ngược lại, theo những cách nào?

Hoài bão cá nhân và hành động của bạn phải giống nhau. Khi con người tìm thấy sự hòa hợp giữa hoài bão và hành vi cá nhân, họ sẽ không hành động mâu thuẫn với lương tâm. Do đó họ có thể làm việc một cách xác thực và có mục đích với sự hoàn thiện và phát triển cá nhân liên tục mà không lãng phí năng lượng. Robin Sharma đã nói: “Hãy làm chủ ý chí nhưng hãy là nô lệ của lương tâm.”

Theo Selvazajan Yesudian , lương tâm là tiếng nói từ bên trong với một sức thuyết phục mạnh mẽ, giúp chúng ta phân biệt giữa cái đúng và cái sai, giữa hiện thực và ảo tưởng. Đó là giọng nói mách bảo chúng ta về những gì chúng ta có thể làm tốt nhất và định hướng chúng ta trong các hoạt động hàng ngày. Đó là tiếng nói mà chúng ta có thể tin tưởng và xây dựng sự hiện hữu của mình trên đó. Đó là phạm vi đáng tin tưởng duy nhất để theo đuổi nếu có sự mâu thuẫn giữa ý chí để lý luận và trái tim để quyết định. Sự hòa hợp giữa hoài bão và hành vi cá nhân sẽ bảo đảm hành động phù hợp với lương tâm. Bạn sẽ hiểu hơn về hành vi, ưu điểm, nhược điểm và các mục tiêu cá nhân có liên quan. Hơn nữa, hoài bão cá nhân không chỉ hỗ trợ sự hiểu biết, mà còn hỗ trợ cho thực tế. Sự hòa hợp giữa hoài bão và hành vi cá nhân cũng liên quan

đến sự lưu tâm, đó là luôn luôn hiểu rõ những gì mình làm và nhận thức ảnh hưởng của hành vi của bạn đến con người, loài vật, cây trồng và môi trường. Khi sự lưu tâm này phát triển, hành vi đạo đức của bạn sẽ tăng lên. Bài tập thở và giữ yên lặng đã được giới thiệu ở phần trước và sự suy ngẫm về sự giao thoa giữa hoài bão và hành vi cá nhân sẽ giúp thu hút sự chú ý của bạn. Bạn cũng sẽ trở thành một người tốt hơn.


Các mô hình hành vi vô hình
Mức độ ý thức cao hơn
Mục đích, tính cách, lý tưởng và các giá trị cá nhân
Động lực thúc đẩy bản thân
Sự tự tri và nhận thức về bản thân
Lương tâm
Sự yên bình nội tại
Uy tín
Sự tín nhiệm
Sức sống
HOÀI BÃO CÁ NHÂN
HÀNH VI CÁ NHÂN
HÀNH VI CÁ NHÂN
HOÀI BÃO CÁ NHÂN
Các mô hình hành vi hữu hình
Cách hành xử thực tế

Biểu đồ 4.1. Kết hợp hoài bão cá nhân với hành vi cá nhân

Xem xét thành công bằng cách nào?

Cách tốt nhất để xem xét thành công là trả lời các câu hỏi:

• Tôi có làm theo lương tâm mình không?

• Tôi đã cố gắng hết sức chưa?

• Những điều tôi làm có đúng không?

• Tôi có học hỏi được từ những nỗ lực của mình không?

CÔNG THỨC CỦA HÀNH ĐỘNG CÁ NHÂN ĐÚNG ĐẮN

Kết hợp hoài bão cá nhân với hành vi cá nhân đảm bảo rằng các hành động của bạn trong xã hội là đúng đắn và phù hợp với lương tâm. Thomas Huxley đã nói: "Học điều hay để làm theo lẽ phải."

Tôi định nghĩa hành động cá nhân đúng đắn bằng công thức sau:

Hành động cá nhân đúng đắn = Tồn tại + TĐCBCN + Thực hành +

Kết hợp hoài bão với hành vi cá nhân

Theo Chatterjee, một chính trị gia Ấn Độ, hành động đúng đắn là hành động xuất phát từ sự tồn tại của chúng ta; tồn tại là một hành động tinh thần (thực hành). Tôi nghĩ bạn cũng nên có những hiểu biết về bản thân dựa trên TĐCBCN và hành vi của bạn cần phù hợp với hoài bão để hành động đúng đắn. "Hành động" cũng quan trọng khi bạn phát triển các kỹ năng dựa trên nó và liên tục bước vào những thử thách mới.

CÔNG THỨC CỦA SỰ TỰ TRI

(SỰ HIỂU BIẾT VỀ BẢN THÂN)

Để tóm tắt Phần I của cuốn sách này, tôi xin giới thiệu công thức của sự tự tri – hạt nhân của khái niệm TĐCBCN. Tự tri là hiểu biết tiềm ẩn trong đầu của bạn. Khi bạn có thể phát triển và kiểm soát sự tự tri tốt hơn, TĐCBCN chuyển sự tự tri này thành hiểu biết biểu hiện. Việc chuyển đổi hiểu biết tiềm ẩn thành biểu hiện ảnh hưởng lớn đến khả năng sáng tạo của bạn. Tôi đã định nghĩa sự tự tri là một chức năng của ba yếu tố cốt lõi: hoài bão cá nhân, suy nghĩ và hành động (xem Biểu đồ 4.2). Do đó, sự tự tri là một chức năng của hoài bão cá nhân, suy nghĩ và hành động.

<Sự tự tri> = f (<Hoài bão cá nhân>, ,

<Hành động>)

Hàm f chỉ ra mối quan hệ giữa sự tự tri với hoài bão cá nhân, suy nghĩ và hành động. Thành phần của hoài bão cá nhân liên quan đến nhận thức của bạn và chứa đựng thông tin về bạn. Nó được kết nối với động lực, giá trị, chuẩn mực, ý kiến, nguyên tắc và thái độ – nền tảng của hành vi. Suy nghĩ là cần thiết để giúp bạn hiểu về điều này. Ở trên tôi đã giới thiệu bài tập thở và giữ yên lặng. Trên thực tế, thở và khả năng suy nghĩ có cùng nguồn gốc trong bộ não người. Việc kiểm soát ý nghĩ theo sau việc kiểm soát hơi thở và ngược lại. Trên nền tảng của bài tập thở và giữ yên lặng, bạn có thể tập trung sự chú ý vào bên trong và kiểm soát nhận thức. Sự yên lặng bao gồm sự rèn luyện và hiểu hơn về tinh thần, đem lại trạng thái ý thức yên tĩnh hơn, suy nghĩ rõ ràng hơn. Quá trình suy nghĩ này giúp bán cầu não trái cân bằng với bán cầu não phải. Hành động rất cần thiết để phát triển các kỹ năng dựa trên kinh nghiệm, để học hỏi từ đó và liên tục bước vào những thử thách mới. Vì mục đích này, tôi đã giới thiệu chu trình LTĐT. Học hỏi thông qua hành động là cần thiết, vì hoài bão của bạn không chỉ dựa trên sự tự tri mà còn dựa trên thực tế và phản hồi nhận được từ người khác. Do đó hành động liên quan đến khả năng, kỹ năng và kinh nghiệm cá nhân; nói cách khác là những gì bạn có thể làm, biết và hiểu. Thomas Jefferson đã nói: “Bạn có biết mình là ai không? Đừng hỏi, hãy hành động! Hành động sẽ khắc họa và định nghĩa rõ nhất về bạn.”

Tầm quan trọng của việc học hỏi thông qua hành động được minh họa bằng các số liệu sau:

- Sau khi đọc về vấn đề gì, bạn nhớ được 10%.

- Sau khi nghe về vấn đề gì, bạn nhớ được 20%.

- Sau khi thấy vấn đề gì, bạn nhớ được 30%.

- Sau khi nghe và thấy vấn đề gì, bạn nhớ được 50%.

- Sau khi tự mình làm việc gì, bạn sẽ nhớ đến 90%.

Học hỏi là một yếu tố quan trọng trong công thức tự tri. Để nâng cao hiệu quả, một người cần phải luôn luôn học hỏi. Học hỏi là một quá trình chuyển hóa bản thân liên tục. Đó là một quá trình mang tính chu kỳ và tích lũy để thật sự hiểu biết hơn về chính mình (thêm nhiều thông tin mới vào kho kiến thức của bạn) nhằm cải thiện chất lượng hành động của bạn. Đây là một sự thay đổi bền vững của sự tự tri, là kết quả của những kinh nghiệm lặp đi lặp lại. Theo mức độ của những sự chuyển dịch tăng dần từ sự làm việc cả đời thành khả năng làm việc cả đời, bạn phải đảm bảo luôn cập nhật những hiểu biết về bản thân. Trên hết, một người sẽ thành công hơn nếu có thể học hỏi và thực hành những hiểu biết về bản thân nhanh hơn. Một người không học hỏi liên tục, và không thể liên tục phát triển, thay đổi nhanh, xây dựng, đánh giá, tận dụng và duy trì sự tự tri sẽ không thể làm việc hiệu quả trong một xã hội phức tạp hơn bao giờ hết này.

Biểu đồ 4.2. Sự tự tri đóng vai trò sợi dây liên kết trong khái niệm TĐCBCN

Nói một cách ngắn gọn, để đạt được sự học hỏi tối ưu thì việc mọi người đều có cơ hội làm việc gì đó là rất quan trọng. Học hỏi có thể chia thành tự học và học nhóm (học theo đội hay học tập thể). Tự học, như tôi đã thảo luận ở trên, là nguồn gốc của mọi việc học

hỏi. Vì vậy, nhận thức rõ về hoài bão cá nhân của mình là rất quan trọng. Những ai không có sự hiểu biết này sẽ trở thành những "học sinh kém". Không có tự học thì sẽ không có việc học nhóm. Với việc tự học, các nhân viên có thể học hỏi một cách độc lập và trải nghiệm sự thay đổi hành vi cá nhân. Với việc học theo nhóm, họ cùng nhau học hỏi, học cùng và học từ người khác. Khi việc học nhóm diễn ra, cả tổ chức sẽ học hỏi và trải qua một sự thay đổi chung về hành vi, hay là sự thay đổi của tổ chức. Điều này cũng được áp dụng cho sự hiểu biết. Hiểu biết về bản thân cần được trau dồi trước tiên, trước khi bạn có thể tích lũy được kiến thức về thế giới hoặc về công ty của bạn. Do đó, việc đưa sự tự tri trở thành người bạn tốt nhất là rất quan trọng. Trong phần tiếp theo của cuốn sách này, tôi sẽ đi sâu hơn vào sự ứng dụng TĐCBCN như một công cụ quản lý tài năng hiệu quả trong tổ chức, tạo ra nhiều hứng thú và ý thức tham gia vào công việc của nhân viên.

Phần II

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CÁ NHÂN:MỘT CÔNG CỤ ĐỂ TẬN HƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN TÀI NĂNG HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC

Điều quan trọng nhất trong kinh doanh — khi các công ty trở thành những tổ chức quyền lực nhất trên hành tinh – có lẽ là sự giáo dục lại của các nhà lãnh đạo. Làm thế nào chúng ta có thể giúp các nhà lãnh đạo thích cạnh tranh và luôn chú trọng vào các kết quả ngắn hạn thay đổi định kiến, thử thách các giả định về mục đích của tổ chức họ lãnh đạo, thử thách mục đích sống của họ và nâng cao hiểu biết của họ? Làm thế nào chúng ta có thể giúp đỡ họ phát triển một thế giới quan của người lãnh đạo vĩ đại, từ đó giúp họ định vị công ty – không chỉ trong "thị trường" – mà còn trong xã hội?

—Oscar Motomura, người sáng lập và là CEO Tập đoàn Amana-Key

Chương 5

Kết hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung

Sứ mệnh lớn lao nhất của một nhà quản lý Nhật là phát triển mối quan hệ tốt đẹp với các nhân viên, tạo nên một gia đình trong tổ chức, một cảm giác cả nhân viên và nhà quản lý cùng chia sẻ một sứ mệnh.

—Akio Morita, cựu Chủ tịch Tập đoàn Sony

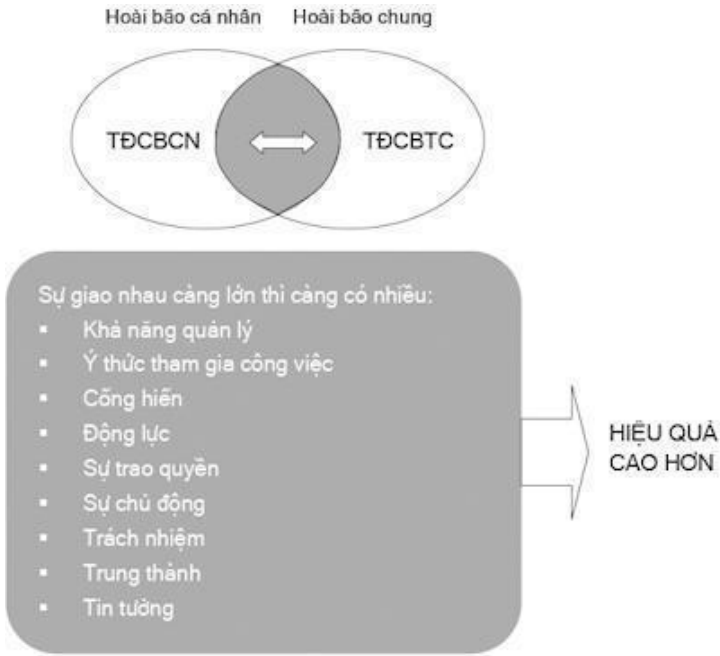
Phần đầu của cuốn sách hướng trọng tâm vào sự phát triển cá nhân. Trong phần này, tôi sẽ xem xét kỹ hơn ứng dụng của Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN) như một công cụ quản lý tài năng hiệu quả, tạo cho nhân viên hứng thú và ý thức tham gia vào công việc. Do đó, Phần I định hình điểm khởi đầu. Trong chương trước, sự giao thoa giữa hoài bão cá nhân và hành vi cá nhân đã là nền tảng khuyến khích hành vi đạo đức và nuôi dưỡng sự an bình trong tâm hồn, uy tín cá nhân và sự tin tưởng. Trong chương này, sự kết hợp giữa hoài bão cá nhân với hoài bão chung là nền tảng cho sự tận tụy, sự tin cậy, ý thức tham gia công việc, giảm căng thẳng và mệt mỏi, khơi gợi hứng thú, sự tham gia chủ động, động lực và trao quyền cho nhân viên. Nó liên quan đến việc đạt đến một cấp độ cao hơn về tính tương thích giữa mục tiêu cá nhân với tổ chức và tăng giá trị cho cả hai (Biểu đồ 5.1). Điều đó có nghĩa là:

Cá nhân (<Sứ mệnh>, <Tầm nhìn>, <Các vai trò chính>) » Tổ chức (<Sứ mệnh>, <Tầm nhìn>, <Các giá trị cốt lõi>)

Hoài bão cá nhân » Hoài bão chung

Con người không làm việc tận tâm hay dồn năng lượng vào những

gì họ không tin tưởng hoặc không đồng tình. Do đó sự rõ ràng và đồng nhất của các giá trị, nguyên tắc của cá nhân và tổ chức là rất cần thiết để xây dựng ý thức chủ động của con người. Nghiên cứu cho thấy khi một cá nhân đóng góp vào hoài bão chung có ảnh hưởng đến công việc của họ, người đó sẽ hỗ trợ tốt hơn, có động lực hơn và dễ tiếp nhận sự thay đổi của tổ chức. Làm những công việc thú vị, hấp dẫn và tạo cơ hội học hỏi đã trở thành một động lực cá nhân quan trọng. Kinh nghiệm cho thấy sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức chính là động lực quan trọng nhất để nhân viên tích cực cống hiến vào mục đích của công ty và phát huy tối đa tiềm năng của họ. Ai cũng có những giá trị cá nhân và nguyên tắc riêng mà chúng ta phải cố gắng hiểu và kết nối với các giá trị của tổ chức. Sự phát triển và hoàn thiện của tổ chức chỉ có thể trở nên bền vững bằng cách đó. Kinh nghiệm áp dụng TĐCBCN trong hai năm trở lại đây đã chứng minh rằng hầu hết các nhân viên đều muốn được hài lòng và hạnh phúc ở nơi làm việc, rằng họ thực sự thích đi làm, rằng họ cố gắng tìm sự cân bằng giữa công việc, cuộc sống và muốn cống hiến hết mình cho tổ chức. Nhiều nhà quản lý không lường trước điều này. Sự thật là 75-80% thất bại của các thay đổi và các dự án phát triển tổ chức ở châu Âu là do hành vi và hành động của các nhà quản lý đã phá vỡ và làm quá trình thay đổi thất bại. Điều này kết hợp với sự chống đối thay đổi đã tạo ra sự bất tài và bất lực. Những hành vi như vậy bao gồm, ví dụ như: hành vi mang nặng bản ngã, tính kiêu ngạo, sự khiếm nhã, những vấn đề ngầm, sự dối trá, ưu tiên những quan tâm của riêng cá nhân, bỏ qua nhân viên, khoa trương, hành động thiếu mục đích, không thể hiện sự tôn trọng, bỏ rơi và không chú ý đến sự phát triển của nhân viên, không biết lắng nghe, thiếu kiên nhẫn, không đáng tin cậy, không cho thấy sự đánh giá đúng, lạm dụng giao tiếp qua thư điện tử, khó gần, không cho thấy sự tiến triển, không giữ các quy tắc và giá trị đạo đức cao, nhấn mạnh sự khác biệt về địa vị, trừng phạt những nhân viên phạm lỗi, hủy hoại và đè nén sự tự tin của nhân viên. Người lao động Mỹ có những mối lo ngại nghiêm trọng về người lãnh đạo. Một cuộc khảo sát do Tổ chức Tư vấn nhân lực Mercer được tiến hành trên khoảng 1.300 người lao động của hơn 800 tổ chức tại Mỹ. Chỉ có 40% người lao động nói rằng họ tin tưởng lãnh đạo cấp cao của họ giao tiếp chân thành và 38% nói rằng những người lãnh đạo đã giải thích các quyết định kinh doanh quan trọng rất tốt. Còn theo khảo sát về việc làm của tổ chức này vào năm 2005, chỉ có 49% nói rằng các tổ chức của họ, nói chung, được quản lý tốt và cùng một tỷ lệ như vậy cảm thấy lãnh đạo cấp cao truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng về định hướng tương lai của tổ chức.



Biểu đồ 5.1. Sự giao nhau giữa hoài bão cá nhân với hoài bão chung

Vì sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên, đây là lúc các nhà quản lý từ bỏ những hành vi được đề cập ở trên. Các nhà khoa học về sức khỏe cộng đồng tại Đại học London đã phát hiện những ai có nhiều khoảnh khắc hạnh phúc mỗi ngày sẽ sản sinh ra những hóa chất ít gây hại hơn (ví dụ như cortisol) và về lâu dài sẽ khỏe mạnh hơn, ít bị mắc chứng tim mạch. Nhưng thay vì tạo hạnh phúc, các nhà quản lý lại tạo ra sự nghi ngờ và sợ hãi trong tổ chức, những hành động của họ đã gây tổn hại lớn đến sức khỏe của nhân viên và tổ chức. Như đã đề cập ở phần trước, hơn một nửa số người lao động tại châu Âu đã chuyển việc hoặc công ty ít nhất một lần do không chịu được hành vi của các nhà quản lý – nói cách khác, việc quản lý không tốt là nguyên nhân dẫn đến thành tích làm việc thấp. Việc học hỏi thực sự không được khuyến khích trong một bầu không khí nghi ngờ và sợ hãi. Những hành vi này của các nhà quản lý đã khiến nhiều tổ chức phải đấu tranh với việc mất tinh thần, thiếu động lực, năng suất lao động thấp, nhiều căng thẳng và mệt mỏi, những cá nhân không tập trung vào kết quả và thiếu động lực hành động, v.v...

Sự phù hợp giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung cũng nên diễn ra ở mọi cấp độ trong tổ chức. Vì lý do đó, việc biết được nhu cầu nội tại cụ thể nào đằng sau hành vi của nhân viên và điều gì

thúc đẩy họ ở lại hoặc rời khỏi tổ chức là rất quan trọng. Phần trình bày dưới đây cho thấy kết quả của cuộc nghiên cứu về các nguyên nhân chuyển việc của nhân viên ngành công nghệ thông tin tại Hà Lan và những mối quan hệ cá nhân của họ (Wanrooy, 2001).

Các nguyên nhân chuyển việc của nhân viên ngành Công nghệ thông tin tại Hà Lan

Lý do ở lại	*Lý do ra đi*
1. Là một vị trí hấp dẫn, đa dạng	1. Ít hoặc không còn thử thách
2. Thử thách mới	2. Là một vị trí không thực sự thú vị
3. Công việc ổn định	3. Thu nhập thấp
4. Nhiều tiền hơn	4. Ít cơ hội thăng tiến
5. Nơi làm việc có triển vọng	5. Đồng nghiệp không vui vẻ
6. Thăng chức và những cơ hội nghề nghiệp	6. Nhiều áp lực trong công việc
7. Độc lập	7. Lương thấp hoặc không có triển vọng tăng lương
8. Đồng nghiệp vui vẻ	8. Lãnh đạo không khuyến khích
9. Khía cạnh thu nhập	9. Nơi làm việc không có triển vọng
10. Cơ hội được huấn luyện thêm	10. Bó buộc

Rõ ràng đối với người lao động Hà Lan, những thử thách mới và sự đa dạng nơi làm việc quan trọng hơn tiền lương. Các nhà quản lý và nhân viên không có chung ý kiến về các yếu tố tưởng thưởng trong công việc. So với nhân viên, nhà quản lý cho rằng tiền lương là công cụ khích lệ quan trọng hơn. Vào tháng 1 năm 2005, trong một cuộc phỏng vấn, Sinead Finn, Giám đốc bán hàng và tiếp thị Hãng hàng không Ryanair nói: "Điều quan trọng nhất đối với nhân viên là lương. Chúng tôi trả lương trung bình cao nhất trong ngành hàng không tại châu Âu: lương trung bình của nhân viên là hơn 50 nghìn bảng Anh, Hãng Easyjet trả 42 nghìn bảng, còn BA là 30 nghìn bảng. Lương là nhân tố khuyến khích hàng đầu và hiệu quả nhất."

Cùng thời gian đó, Hiệp hội Người lao động ngành Vận tải quốc tế ITF đã tạo một trang web đặc biệt cho các nhân viên Hãng hàng không Ryanair vì có nhiều lo sợ trong tổ chức khi gần đây hãng cấm nhân viên sử dụng điện thoại cá nhân. Phần trình bày bên

dưới chỉ ra những điểm khác biệt giữa các yếu tố đánh giá bởi người lao động Mỹ và các nhà quản lý. Nhiều yếu tố được người lao động đánh giá hoàn toàn không liên quan đến tiền bạc (theo Kovach, 1987).

Bảng xếp hạng thật sự của nhân viên	Nhận thức của quản lý về bảng xếp hạng của nhân viên
1. Công việc thú vị	1. Lương cao
2. Được đánh giá cao về những việc đã làm	2. An toàn lao động
3. Cảm thấy thoải mái trong mọi chuyện	3. Thăng tiến và trưởng thành trong tổ chức
4. An toàn lao động	4. Điều kiện làm việc tốt
5. Lương cao	5. Công việc thú vị
6. Thăng tiến và trưởng thành trong tổ chức	6. Trung thành cá nhân đối với nhân viên
7. Điều kiện làm việc tốt	7. Kỷ luật một cách lịch thiệp
8. Trung thành cá nhân đối với nhân viên	8. Được đánh giá cao về những việc đã làm
9. Kỷ luật một cách lịch thiệp	9. Giúp đỡ cảm thông với những vấn đề cá nhân
10. Giúp đỡ, cảm thông với những vấn đề cá nhân	10. Cảm thấy thoải mái trong mọi chuyện

Cấp quản lý có hai sự lựa chọn về động lực nói chung: động lực bên ngoài (ví dụ: lương, tiền) và động lực bên trong (ví dụ: sự thừa nhận, sự đánh giá cao và khen ngợi). Động lực bên trong là những gì vốn đã mang lại niềm vui thích, trong khi động lực bên ngoài thì không phải vậy. Động lực bên trong là những gì xuất phát từ bên trong – làm việc gì đó vì bạn thích – trong khi động lực bên ngoài nghĩa là người ta tìm kiếm phần thưởng, ví dụ như tiền. Tiền bạc không còn ảnh hưởng nhiều đến động lực của người lao động, vì nó là một nhân tố khích lệ ngắn hạn. Do đó, các tổ chức phải tưởng thưởng nhân viên một cách thực sự. Một môi trường học hỏi, thử thách, sự hứng thú, hạnh phúc, niềm tin, tính sáng tạo, thể hiện đầy đủ tiềm năng, phát triển bản thân, sự quý trọng và ý thức tham gia vào công việc thường quan trọng với người lao động hơn là lương. Khuyến khích nhân viên và làm cho công việc hấp dẫn hơn là những việc các nhà quản lý cần làm để thu hút người lao động – những người mà các quan điểm cơ bản về công việc đã thay đổi hoàn toàn trong mười năm gần đây.

Nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi (1990) đã thực hiện một nghiên cứu rộng rãi tại Mỹ về sự không hài lòng của người lao

động và tổng kết được ba nguyên nhân quan trọng nhất khiến họ cảm thấy không hài lòng với công việc. Các nguyên nhân này liên quan đến những trải nghiệm trong công việc, chứ không phải tiền lương hoặc những quan tâm về vật chất khác. Nguyên nhân đầu tiên và quan trọng nhất là do không có sự thay đổi và thử thách (ngu ngốc và vô cảm). Nguyên nhân thứ hai liên quan đến mâu thuẫn với người khác trong công việc, đặc biệt là với cấp trên. Mâu thuẫn xảy ra thường là do thái độ chống đối của ai đó, do sợ thua cuộc. Nguyên nhân thứ ba liên quan đến tình trạng kiệt sức (đặc biệt ở những nhà quản lý), quá bận rộn, nhiều áp lực, quá nhiều căng thẳng, quá ít thời gian cho bản thân, thiếu sự cân bằng trong công việc và cuộc sống, những vấn đề gia đình. Có thể đưa ra nhiều giải pháp cho những vấn đề này, như: giao tiếp với mọi người trong công việc tốt hơn, môi trường gia đình hạnh phúc hơn, sử dụng thời gian rỗi hiệu quả hơn, thường xuyên thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng. Hình thành TĐCBCN kết hợp với tập luyện bài tập này, thực hiện theo chu trình LTĐT và tiến hành thảo luận về hoài bão sẽ ngăn chặn được những vấn đề này. Bằng cách áp dụng TĐCBCN, bạn sẽ có thể quản lý thời gian rỗi hợp lý hơn, nhờ đó có thể tận hưởng những trải nghiệm thú vị nhất và những thử thách mới trong gia đình. Điều này cũng có tác dụng với những sở thích đòi hỏi kỹ năng, hành vi và nguyên tắc nội tại nhất định. Robert Park, nhà xã hội học lỗi lạc người Mỹ từng nói: "Tôi cho rằng tại Mỹ, sự lãng phí cuộc sống lớn nhất là lãng phí thời gian rỗi." Mihaly Csikszentmihalyi cũng nói: "Chúng ta đã lãng phí tương đương hàng triệu năm ý thức con người. Năng lượng có thể được sử dụng để tập trung vào những mục tiêu phức tạp, phát triển bản thân và cảm thấy thoải mái, đã bị phung phí để khuyến khích những sự thật mô phỏng... Công việc và thời gian đều có thể mang lại những thứ chúng ta cần. Những ai biết cách yêu thích công việc và sử dụng thời gian rỗi hợp lý thường cảm thấy cuộc sống có giá trị hơn. Tương lai không chỉ dành cho những người học hỏi mà còn cho những ai biết cách sử dụng thời gian rỗi hiệu quả".

Nghiên cứu của Mihaly Csikszentmihalyi cũng cho thấy trung bình người lao động Mỹ chỉ có 30 giờ rỗi một tuần và dành 19 giờ cho những hoạt động vui chơi. Thời gian rỗi này được sử dụng cho các hoạt động như sau: xem truyền hình, truy cập mạng – 7 giờ, đọc sách – 3 giờ, đi bộ, chơi bowling, nghe nhạc – 2 giờ và những hoạt động xã hội (ví dụ như tiệc tùng), xem phim, chơi với gia đình, tán gẫu hoặc trò chuyện với bạn bè – 7 giờ. 50-60 giờ sinh hoạt còn lại trong tuần được dành cho các hoạt động hỗ trợ, như là ăn uống, di chuyển, mua sắm, giặt quần áo, sửa chữa và

nhìn qua cửa sổ. Nghiên cứu cho thấy khả năng lướt web nhanh, tải các bản nhạc, phim hoặc chơi trò chơi trên mạng đang thay đổi những gì người ta làm trong thời gian rỗi. Một nghiên cứu rộng rãi do Viện nghiên cứu Jupiter thực hiện nhận định băng thông rộng đang thay đổi thói quen xem truyền hình. 40% hộ gia đình có băng thông rộng cho biết họ xem truyền hình ít hơn. Mối đe dọa đối lớn nhất với truyền hình ở những nước băng thông rộng ngày càng tăng, đặc biệt là tại Anh, Pháp và Tây Ban Nha. Các công ty truyền hình đang đối mặt mối đe dọa nghiêm trọng trong 5 năm tới, do băng thông rộng được dự báo sẽ tăng từ 19% đến 37% thuê bao vào năm 2009.

Năng lượng quý giá bị lãng phí vào những hoạt động vô giá trị và việc mơ mộng. Trong cuộc sống có nhiều điều quan trọng và thú vị để làm. Vấn đề là chúng ta phải tôn trọng thời gian để có thể đạt được một cuộc sống hoàn thiện và thỏa mãn hơn. Theo Robin Sharma : "Hạnh phúc đích thực chỉ đến từ một điều: đạt được mục tiêu, cho dù đó là trong cuộc sống riêng, trong công việc hay cái gì khác. Bạn sẽ hạnh phúc khi cảm thấy mình đang trưởng thành. Khi bạn cảm thấy mình đang đóng góp và thăng tiến đúng hướng đã mơ ước, bạn sẽ thấy mình có năng lượng và sinh lực vô hạn. Thời gian dành cho các hoạt động chỉ đem lại một chút cảm giác thư giãn hời hợt (ví dụ như xem truyền hình) là thời gian mất đi vĩnh viễn. Thư giãn là rất cần thiết nhưng hãy chọn cách nào hiệu quả hơn để tái tạo năng lượng và dành thời gian cho những hành động có ích hơn giúp bạn dần hoàn thiện. Hạnh phúc đến từ hành động chứ không phải từ giấc ngủ." Charles Darwin cũng từng nói: "Những ai lãng phí một giờ trong đời sẽ không khám phá được giá trị cuộc sống."

Rất nhiều các hoạt động trong thời gian rỗi kể trên thường không nhiều thử thách và không đem lại những trải nghiệm thú vị nhất, vì những yêu cầu về thử thách và kỹ năng cho các hoạt động này thường không cao. Các cơ hội để hạnh phúc hơn, vui vẻ hơn, sáng tạo hơn, hài lòng hơn và thúc đẩy sự phát triển của bản thân trong thời gian rỗi thường bị bỏ lỡ khi bạn theo đuổi các hoạt động này. Do đó bạn nên áp dụng cả phương pháp TĐCBCN và chu trình LTĐT một cách hệ thống không chỉ ở nơi làm việc mà còn trong thời gian rỗi và với gia đình. Khi đó bạn sẽ có thể thực hiện được các mục tiêu gia đình và thổi một luồng gió mới vào các mối quan hệ với người bạn đời và các con bạn. Từ đó, hỗ trợ các thành viên trong gia đình hình thành TĐCBCN của họ, chia sẻ với mọi người, khuyến khích họ thực hiện bài tập thở và giữ yên lặng. Nhờ đó, bạn sẽ tạo điều kiện cho bản thân tận hưởng hạnh phúc với gia đình. Sự cân bằng công việc – cuộc sống cũng là một vấn đề quan

trọng mà các công ty cần quan tâm để gìn giữ và phát triển tài năng. Nhiều công ty ở Bắc Mỹ và châu Âu đã thành công trong việc cho phép nhân viên tự sắp xếp thời gian làm việc theo ca, nhờ vậy sẽ có thể đáp ứng các yêu cầu của gia đình. Nghiên cứu cho thấy một trong những lý do khiến nhiều gia đình tan vỡ là vì họ dành quá nhiều thời gian cho công việc. Ngày nay mọi người muốn dành thời gian nhiều hơn cho bản thân và con cái mình. Theo số liệu của U.S. Census, trung bình nam giới làm việc 43,5 giờ/tuần vào năm 1970 và 43,1 giờ/tuần vào năm 2000, phụ nữ làm 37,1 giờ vào năm 1970 và 37,0 giờ vào năm 2000.

Theo một cuộc khảo sát trên mạng của America On-line và Salary.com, trung bình người lao động Mỹ lãng phí hơn hai giờ mỗi ngày, chưa kể giờ ăn trưa. Nghiên cứu kết luận rằng hàng năm các công ty tiêu tốn 759 tỷ đô la tiền lương cho những thứ không thu được lợi ích rõ ràng.

Bạn nên khép mình vào kỷ luật, ngừng việc lãng phí thời gian vào những nhiệm vụ không quan trọng và tập trung vào những hoạt động thực sự có ý nghĩa với hoài bão của cuộc đời bạn, như: việc tự học, tự làm mới bản thân và suy ngẫm, xây dựng các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, vóc dáng hài hòa, đọc và suy nghĩ một cách chín chắn và phục vụ người khác. TĐCBCN sẽ giúp bạn sắp xếp thời gian một cách hiệu quả. Nó cho phép bạn thực hiện những mục tiêu thực sự quan trọng cũng như tận hưởng thời gian rỗi. Quản lý thời gian tốt giúp bạn có thời gian hơn để vui chơi và thư giãn. Sử dụng phương pháp TĐCBCN còn giúp tăng ý thức tham gia vào công việc của nhân viên, từ đó họ sẽ có tinh thần tốt hơn và làm việc năng suất hơn. Làm việc nhưng không có ý thức tham gia vào công việc và sự tận tụy (và do đó không có thành tích tốt nhất) – sự thiếu hụt về tinh thần – là nguyên nhân của một trong những chi phí không kiểm soát được lớn nhất trong các tổ chức ngày nay. Hàng năm, Mỹ mất khoảng 300 tỷ đô la do các nhà quản lý và nhân viên không tận tụy.

SHL, tổ chức dẫn đầu thế giới trong việc đưa ra các kỹ thuật đánh giá tinh thần, đã phỏng vấn hàng trăm nhà quản lý tại bảy nước (Anh, Hoa Kỳ, Thụy Điển, Hà Lan, Ấn Độ, Hồng Kông và Úc) xem họ mất bao nhiêu thời gian để quản lý "những nhân viên có thành tích kém". Theo số liệu, chỉ tính ở Hà Lan mất khoảng 13 tỷ đô la Mỹ mỗi năm trong chi phí quản lý, chưa tính đến thiệt hại trực tiếp do thành tích kém gây ra. Nghiên cứu của tổ chức này tiến hành vào năm 2004 cho thấy, tại Anh, chi phí do thành tích kém của nhân viên là vào khoảng 32 tỷ đô la Mỹ. Điều này liên quan

đến việc thiếu động lực và ý thức tham gia vào công việc do không có sự hòa hợp giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung. Đáng tiếc đây không phải là vấn đề của riêng nước Anh. So sánh với thiệt hại 1,6% GDP tại Anh, thiệt hại tại Hồng Kông đứng ở mức 2,99%, Mỹ thiệt hại 1,05% và Thụy Điển là 0,59%.

Nghiên cứu của Mihaly Csikszentmihalyi đã chứng minh rằng trung bình người Mỹ dành 10% số giờ làm việc cho những vấn đề không liên quan, như mơ ngủ hoặc tán gẫu với các đồng nghiệp. Trong một số trường hợp, tỷ lệ này còn lên đến 25%. Kinh nghiệm cho thấy TĐCBCN và sự giao thoa giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung là một hướng giải quyết tốt cho các vấn đề đã được thảo luận. Tôi xin giới thiệu hai chiến lược để giải quyết vấn đề này:

1. Tổ chức một cuộc thảo luận về hoài bão tự nguyện, thân mật và bảo mật giữa cấp trên trực tiếp và nhân viên, với chủ đề là TĐCBCN của nhân viên và hoài bão chung. Cuộc thảo luận này diễn ra định kỳ, tối thiểu mỗi quý, hoặc 2-3 tháng/lần.

2. Sự kết hợp TĐCBCN với quy trình phát triển năng lực định hướng công việc (xem Chương 8). Cách tiếp cận này sẽ làm thay đổi văn hóa của công ty (ví dụ những giá trị tập thể và những niềm tin tạo nên một cách làm việc nhất định và một môi trường đặc thù), những điều sẽ liên tục ảnh hưởng đến quá trình chuyển biến của nhân viên. Nó sẽ đóng vai trò như một chất xúc tác giúp chuyển hóa các nhân viên hài lòng thành các nhân viên trung thành nhanh hơn. Trước khi tìm hiểu sâu về quá trình này, tôi muốn giải thích về khái niệm hoài bão chung.

HOÀI BÃO CHUNG

“Mong ước lớn nhất của tôi là cộng đồng doanh nghiệp toàn cầu có thể chấp nhận một tầm nhìn chung trong 10-20 năm nữa về việc bạn muốn thế giới sẽ ra sao, và sau đó tiếp tục cố gắng xây dựng nó theo những cách thật sự phát triển doanh nghiệp của bạn, nhưng làm điều đó cùng với những người khác. Tôi nghĩ có một nhân tố trong toàn cầu hóa chưa được mọi người đánh giá cao – một nhân tố chỉ có thể có phát huy tác dụng khi chúng ta hiểu chính xác nó – đó là sự phụ thuộc lẫn nhau. Điều này có nghĩa là không ai trong chúng ta có tiếp tục tự giúp mình nếu không sẵn sàng giúp đỡ người khác. Và chúng ta cần một tầm nhìn thống nhất, toàn diện hơn. Khi bạn biết rằng mình đang đi đến đâu, sẽ dễ dàng hơn để làm thế nào để đi đến đó. Nếu bạn không biết mình đang đi đến đâu, bạn sẽ làm việc như điên và sẽ

đi sai đường."

—Bill Clinton, cựu Tổng thống Mỹ

Hoài bão chung bao gồm ba phần đầu tiên của Thẻ điểm cân bằng tổ chức (TĐCBTC), đó là sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của tổ chức. TĐCBTC là một công cụ quản lý hiệu quả để định ra tầm nhìn chiến lược cho hoạt động của tổ chức ở mọi cấp độ của tổ chức. Nó bao gồm sứ mệnh chung của tổ chức, tầm nhìn, những giá trị cốt lõi, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá thành tích, các kết quả hướng đến và những hành động tự hoàn thiện, được chia theo bốn khía cạnh cơ bản. TĐCBTC là một cách thức góp phần đưa ra một cơ cấu phát triển có hệ thống của chiến lược kinh doanh. Nó giúp đánh giá được hoài bão chung và chuyển hoài bão thành hành động một cách hệ thống. Hệ thống TĐCBTC, một phần của khái niệm Thẻ điểm hiệu quả tổng thể (TĐHQTT), có một số điểm khác biệt so với khái niệm Thẻ điểm cân bằng của Robert Kaplan và David Norton (phát triển vào đầu thập kỷ 1990) như sau: những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong TĐCBTC tạo nên cầu nối giữa sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của tổ chức và các yếu tố còn lại của khái niệm này, trong khi sự liên kết này không rõ ràng trong Thẻ điểm cân bằng. Khái niệm TĐCBTC có một mối liên hệ rõ ràng với nguồn nhân lực, ngược với khái niệm TĐCBTT – Đây cũng có thể là một nguyên nhân dẫn đến việc thực hiện không tốt Thẻ điểm cân bằng. TĐCBCN, đối lập với Thẻ điểm cân bằng của Kaplan và Norton, hòa hợp ý thức tham gia vào công việc của con người và hạnh phúc vào Thẻ điểm cân bằng và quaaun tâm đến sự tích lũy của cá nhân, để thực hiện sự hoàn thiện bền vững về năng lực của cá nhân và tổ chức. Nó biến nguồn nhân lực thành một nhân tố thành công trong kinh doanh.

Có nhiều dấu hiệu cho thấy việc thực hiện của Thẻ điểm cân bằng ở Bắc Mỹ đã gây nhiều thất vọng, tại châu Âu và Nam Mỹ còn hơn thế nữa. Khoảng 65-70% công ty tại Canada đã áp dụng Thẻ điểm cân bằng hoặc công cụ tương tự. Rất ít người sử dụng – khoảng 10% – cho rằng thẻ điểm của họ đang đạt được các kết quả tích cực và phản đối ý kiến cho rằng các Thẻ điểm cân bằng không có tác dụng đối với sự từ chối về tinh thần. Tuy nhiên, một tỷ lệ lớn hơn nghi ngờ việc các thẻ điểm đạt được sự cải thiện bền vững về tài chính. Ý kiến của chúng tôi (dựa trên kinh nghiệm thực tế) là các thẻ điểm hiếm khi đạt được sự cải thiện bền vững về tài chính. Việc thực hiện Thẻ điểm cân bằng có khuynh hướng không cam kết đầy đủ cho việc học hỏi và hiếm khi tính đến hoài bão cá nhân của nhân viên. Chúng tôi không tranh luận rằng Thẻ điểm cân

bằng của Kaplan và Norton về cơ bản không thích hợp làm một công cụ quản lý. Trái lại, chúng tôi ủng hộ ý kiến sử dụng – nhưng theo cách thức đã được điều chỉnh – khái niệm TĐHQTT và TĐCBTC để đạt được nhiều kết quả tốt hơn. Ý kiến của chúng tôi là các thẻ điểm tổ chức cần được kết hợp với những thẻ điểm cá nhân để Thẻ điểm cân bằng trở thành một công cụ hiệu quả cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Kết luận dựa trên 20 năm nghiên cứu của chúng tôi cho thấy hiệu quả của thẻ điểm phụ thuộc vào sự liên kết giữa mục tiêu của tổ chức và các mục tiêu cá nhân của nhân viên để thực hiện sự thay đổi về hiệu quả. Chúng tôi đang nói đến đến sự kết hợp giữa các hoài bão cá nhân và hoài bão của tổ chức – điều kiện tiên quyết cho sự thay đổi bền vững về văn hóa và sự phát triển của các tổ chức. Sự kết hợp có nghĩa là sự kết nối sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức với sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò chính của cá nhân. Điều này là trung tâm của sự đổi mới và phát triển tổ chức thành công. Việc thực hiện Thẻ điểm cân bằng truyền thống có khuynh hướng không tận tâm học hỏi và ít khi tính đến hoài bão cá nhân của nhân viên. Nếu không có một bộ quy tắc cho nhân viên để hướng tới sự hoàn thiện liên tục cũng như sự phát triển cá nhân, kinh nghiệm cho thấy quá ít nhân viên gắn bó lâu dài và thiếu sự thay đổi trong văn hóa của tổ chức; đây là căn nguyên của thành tích đáng thất vọng của Thẻ điểm cân bằng. Kết quả ghi nhận được khi thực hiện Thẻ điểm cân bằng là mọi cải thiện đạt được đều có xu hướng thiển cận và tạm thời. Chúng tôi đã thấy nhiều ví dụ của Thẻ điểm cân bằng (ngân hàng, hàng không, các công ty bảo hiểm, các cơ quan nhà nước, v.v…) không đạt được sự hòa hợp và đem lại sự cải thiện hiệu quả rõ ràng. Sự cố gắng để cải thiện hiệu quả của các nhà quản lý thường được nhân viên cho là nguyên nhân gây ra bất đồng, một kế hoạch chuộc lợi của cấp quản lý và cổ vũ một thái độ "vì bản thân" giữa các nhân viên. Phần trình bày trong khung dưới đây chỉ ra mười nguyên nhân thất bại của việc thực hiện Thẻ điểm cân bằng.

Mười nguyên nhân thất bại của việc thực hiện Thẻ điểm cân bằng

1. Áp dụng một cách máy móc và quá chú trọng đến kết quả, không có sự liên kết giữa các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức và cá nhân nhân viên — tạo nên sự căng thẳng trong nguồn nhân lực giữa khát vọng về công việc và khát vọng ngoài công việc.

2. Chú trọng vào các tiêu chí đánh giá về tài chính hơn là phi tài chính, dẫn đến các tiêu chí đánh giá không quan tâm thích đáng

đến động lực doanh nghiệp và việc cải thiện hiệu quả.

3. Không có mối liên kết rõ ràng giữa hoài bão chung và các mục tiêu cụ thể của tổ chức; dẫn đến việc không hỗ trợ nhân viên đầy đủ để làm việc phù hợp với những tiêu chí đánh giá hiệu quả của tổ chức, thực hiện kế hoạch không dựa trên thực tế và không thể phản ứng kịp thời trước những sự kiện bất ngờ.

4. Không có sự liên kết rõ ràng giữa hoài bão cá nhân và hành vi đạo đức; xao nhãng tính toàn vẹn cá nhân và đạo đức kinh doanh.

5. Không có mối liên kết rõ ràng giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung.

6. Cách cấp quản lý truyền đạt về cách thức làm việc mới không tốt; khiến nhân viên bất bình.

7. Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân chú trọng quá nhiều đến khía cạnh tiền bạc và không thực hiện đầy đủ các giá trị của tổ chức, dẫn đến một nền văn hóa "vì bản thân".

8. Việc tự học và học theo nhóm không thuận tiện; dẫn đến việc tạo nên không khí phòng vệ, thiếu sự tin tưởng và một chiến lược kinh doanh khó hiểu, do đó không thể thực thi.

9. Định nghĩa quá nhiều mục tiêu và quá nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả.

10.Dữ liệu về thành tích hiện tại của cá nhân và tổ chức không đầy đủ; thông tin về thành tích thực sự ít ỏi, phủ nhận hầu hết sự cố gắng vạch ra các tiêu chuẩn đánh giá thành tích do không thể kiểm soát những thay đổi thật sự xuất phát từ những thay đổi trong hành vi.

Mặc dù có sự chỉ trích ở trên, Thẻ điểm cân bằng vẫn là một khái niệm rất hay, đóng góp hữu hiệu nhất cho sự thực hiện thành công TĐCBCN. Sự phát triển của tổ chức phù hợp với khái niệm TĐCBTC và TĐHQTT có thể giải quyết những vấn đề này. Ở đây tôi muốn giải thích kỹ hơn khái niệm Thẻ điểm cân bằng tổ chức. Bốn phạm vi kết quả trong TĐCBTC bao gồm các hạng mục về kết quả kinh doanh. Tương ứng với TĐCBCN, bốn khía cạnh cơ bản sau đây đã được chọn; tuy nhiên, nội dung đã có sự thay đổi phù hợp:

1. Yếu tố tài chính: Tình hình tài chính lành mạnh. Các cổ đông nhìn nhận công ty như thế nào? Điều này có ý nghĩa gì với các cổ

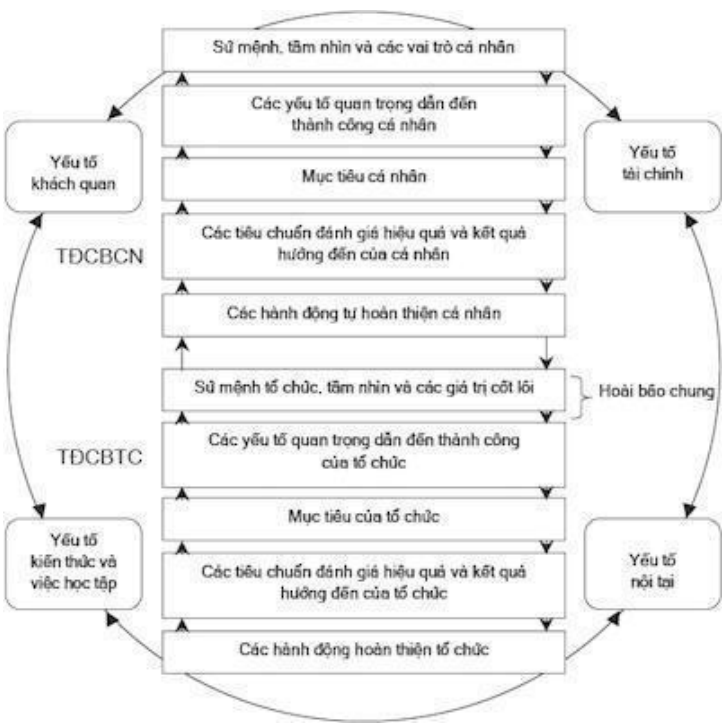
đông?

2. Yếu tố khách quan: Sự hài lòng của khách hàng. Khách hàng nhìn nhận về công ty như thế nào? Điều này có ý nghĩa gì với khách hàng?

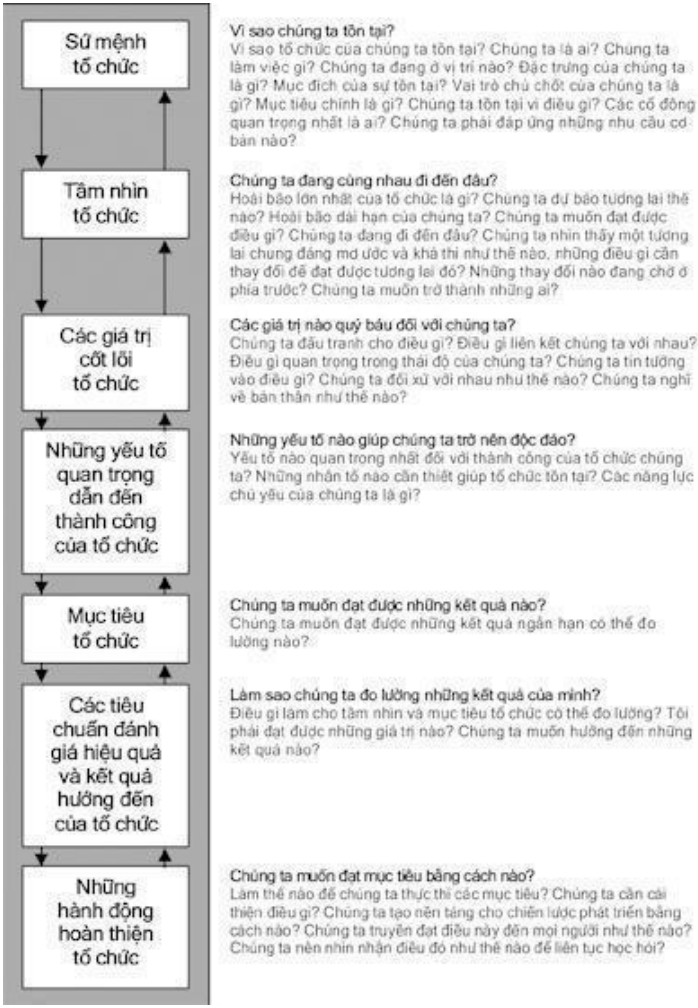
3. Yếu tố nội tại: Kiểm soát quy trình. Làm thế nào chúng ta có thể kiểm soát quy trình kinh doanh cơ bản để tạo nên giá trị cho khách hàng? Chúng ta cần cải thiện những quy trình nào để không ngừng làm hài lòng khách hàng?

4. Kiến thức và việc học tập: Các kỹ năng và thái độ của nhân viên và khả năng học hỏi của tổ chức. Làm thế nào để công ty giữ vững thành công trong tương lai? Chúng ta nên học hỏi và hoàn thiện như thế nào để thông qua đó không ngừng thực hiện hoài bão chung?

Chúng ta không thể đi sâu vào quá nhiều chi tiết về khái niệm TĐCBTC trong cuốn sách này. Để có thêm thông tin, các bạn có thể tham khảo cuốn sách Total Performance Scorecard (Thẻ điểm hiệu quả tổng thể), được giới thiệu tóm tắt trong phần trình bày sau đây. Biểu đồ 5.2 trình bày các yếu tố của TĐCBTC, TĐCBCN và mối liên kết giữa chúng. Biểu đồ 5.3 trình bày các yếu tố của Thẻ điểm cân bằng tổ chức.


Sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Yếu tố khách quan
Yếu tố tài chính
Mục tiêu cá nhân
TĐCBCN
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của cá nhân
Các hành động tự hoàn thiện cá nhân
Sứ mệnh tổ chức, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi
Hoài bão chung
TĐCBTC
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức
Mục tiêu của tổ chức
Yếu tố kiến thức và việc học tập
Yếu tố nội tại
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của tổ chức
Các hành động hoàn thiện tổ chức

Biểu đồ 5.2. Mô hình Thẻ điểm cân bằng cá nhân và Thẻ điểm cân bằng tổ chức


Sứ mệnh tổ chức
Vì sao chúng ta tồn tại?
Vì sao tổ chức của chúng ta tồn tại? Chúng ta là ai? Chúng ta làm việc gì? Chúng ta đang ở vị trí nào? Đặc trưng của chúng ta là gì? Mục đích của sự tồn tại? Vai trò chủ chốt của chúng ta là gì? Mục tiêu chính là gì? Chúng ta tồn tại vì điều gì? Các cổ đông quan trọng nhất là ai? Chúng ta phải đáp ứng những nhu cầu cơ bản nào?
Tầm nhìn tổ chức
Chúng ta đang cùng nhau đi đến đâu?
Hoài bão lớn nhất của tổ chức là gì? Chúng ta dự báo tương lai thế nào? Hoài bão dài hạn của chúng ta? Chúng ta muốn đạt được điều gì? Chúng ta đang đi đến đâu? Chúng ta nhìn thấy một tương lai chung đáng mơ ước và khả thi như thế nào, những điều gì cần thay đổi để đạt được tương lai đó? Những thay đổi nào đang chờ ở phía trước? Chúng ta muốn trở thành những ai?
Các giá trị cốt lõi tổ chức
Các giá trị nào quý báu đối với chúng ta?
Chúng ta đấu tranh cho điều gì? Điều gì liên kết chúng ta với nhau? Điều gì quan trọng trong thái độ của chúng ta? Chúng ta tin tưởng vào điều gì? Chúng ta đối xử với nhau như thế nào? Chúng ta nghĩ về bản thân như thế nào?
Những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức
Những yếu tố nào giúp chúng ta trở nên độc đáo?
Yếu tố nào quan trọng nhất đối với thành công của tổ chức chúng ta? Những nhân tố nào cần thiết giúp tổ chức tồn tại? Các năng lực chủ yếu của chúng ta là gì?
Mục tiêu tổ chức
Chúng ta muốn đạt được những kết quả nào?
Chúng ta muốn đạt được những kết quả ngắn hạn có thể đo lường nào?
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của tổ chức
Làm sao chúng ta đo lường những kết quả của mình?
Điều gì làm cho tầm nhìn và mục tiêu tổ chức có thể đo lường? Tôi phải đạt được những giá trị nào? Chúng ta muốn hướng đến những kết quả nào?
Những hành động hoàn thiện tổ chức
Chúng ta muốn đạt mục tiêu bằng cách nào?
Làm thế nào để chúng ta thực thi các mục tiêu? Chúng ta cần cải thiện điều gì? Chúng ta tạo nền tảng cho chiến lược phát triển bằng cách nào? Chúng ta truyền đạt điều này đến mọi người như thế nào? Chúng ta nên nhìn nhận điều đó như thế nào để liên tục học hỏi?

Biểu đồ 5.3. Các yếu tố của Thẻ điểm cân bằng tổ chức

Thẻ điểm cân bằng tổ chức

Tôi định nghĩa Thẻ điểm cân bằng tổ chức theo công thức sau:

Thẻ điểm cân bằng tổ chức = sứ mệnh của tổ chức + tầm nhìn + những giá trị cốt lõi + các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công + mục tiêu + các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả + những kết quả hướng đến + những hành động hoàn thiện của tổ chức (được chia thành bốn khía cạnh: yếu tố tài chính, yếu tố khách quan, yếu tố

nội tại và kiến thức & việc học tập).

Sứ mệnh của tổ chức

Sứ mệnh tổ chức bao gồm đặc trưng tổ chức và chỉ ra các nguyên nhân tồn tại của nó: Tại sao, ở mức độ nào và nó tồn tại vì điều gì? Chức năng quan trọng nhất và mục tiêu cao nhất của tổ chức là gì? Nó đáp ứng những nhu cầu cơ bản nào và ai là cổ đông quan trọng nhất? Một sứ mệnh được hình thành hiệu quả sẽ tạo nên sự thống nhất trong hành vi của nhân viên, củng cố ý thức và phát triển cả sự giao tiếp và môi trường làm việc trong tổ chức.

Tầm nhìn của tổ chức

Tầm nhìn tổ chức bao gồm khát vọng lớn nhất của tổ chức. Nó đưa ra tầm nhìn chung về một tương lai mong ước và khả thi, cũng như cách thức để thực hiện ước mơ đó. Nó chỉ ra những gì tổ chức muốn đạt được, những gì cần thiết cho thành công của họ và những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công nào khiến tổ chức trở nên độc đáo. Các tiêu chuẩn, giá trị, các nguyên tắc cũng là một phần của tầm nhìn tổ chức. Khác với mục tiêu, tầm nhìn có giới hạn về thời gian. Một tầm nhìn được hình thành một cách hiệu quả dẫn dắt hoài bão và tính sáng tạo của cá nhân, tạo nên một môi trường khuyến khích các sáng kiến đổi mới, củng cố niềm tin của tổ chức vào tương lai và từ đó giải phóng năng lượng của mọi người. Mục tiêu và tầm nhìn tổ chức là linh hồn của tổ chức. Cùng với những giá trị cốt lõi (xem phần trình bày bên dưới), chúng hình thành hoài bão chung và ảnh hưởng quan trọng đến mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Một hoài bão của tổ chức được hình thành một cách thành công sẽ cho mọi người thấy những việc làm của họ đóng góp vào tập thể như thế nào. Khi mọi người chung sức làm việc vì các mục đích chiến lược, họ thường đạt được thành tích cao hơn. Họ cảm thấy tự hào vì đã đóng góp hiệu quả vào điều gì đó đáng giá. Mục tiêu và tầm nhìn tổ chức định hướng và đóng vai trò như chiếc la bàn và bản đồ của tổ chức. Chúng cũng khiến các nhân viên cảm thấy tự hào về tổ chức, giúp họ tập trung vào những hoạt động thích hợp và từ đó tạo ra giá trị cho khách hàng, loại bỏ những hoạt động vô ích. Trong một tổ chức không có mục tiêu và tầm nhìn, nhân viên bị đặt vào những quyết định nhất thời và các kế hoạch ngắn hạn.

Những giá trị cốt lõi của tổ chức

Tầm nhìn tổ chức cũng dựa trên một tập hợp các giá trị chung được dùng để củng cố sự đồng lòng, sự tận tụy và sự cống hiến của nhân viên, ảnh hưởng tích cực đến hành vi của họ. Các giá trị cốt lõi này quyết định cách thức hành động để thực hiện tầm nhìn của tổ chức. Chúng đóng vai trò như nguyên tắc hướng dẫn để hỗ trợ thái độ của con người trong công việc. Những giá trị cốt lõi kết nối mọi người với nhau nếu họ hành động và suy nghĩ theo chiều hướng của những giá trị này. Chúng phù hợp với cách chúng ta đối xử với nhau và với khách hàng, nhân viên, cổ đông, nhà cung cấp và cộng đồng. Nếu các nguyên tắc, tiêu chuẩn và các giá trị của nhân viên tương đồng với tổ chức, họ sẽ nỗ lực và tích cực tham gia vào công việc. Do đó, những giá trị cốt lõi ảnh hưởng rất nhiều đến hoài bão cá nhân của nhân viên. Trên hết, với sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức dựa trên những giá trị chung, các mục tiêu cá nhân của nhân viên sẽ rất phù hợp với tổ chức. Giá trị cốt lõi cần phải hợp đạo đức. Mỗi cá nhân trong tổ chức nên hành động phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức này. Jack Welchm, cựu Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc tập đoàn General Electric đã định hình năm giá trị cốt lõi để thay đổi General Electric: căm ghét bộ máy quan liêu và tất cả những điều vô lý liên quan đến nó; hiểu ý nghĩa của nó thông qua trách nhiệm, sự cống hiến và sự cương quyết; quyết định những mục tiêu có tính linh hoạt và thực hiện chúng với một sự toàn vẹn mạnh mẽ; có lòng tin để trao quyền cho người khác; và không có gì là bí mật. Konosuke Matsushita, người sáng lập Tập đoàn Matsushita Electric đã định hình bảy giá trị tinh thần cho tập đoàn: phục vụ quốc gia thông qua ngành công nghiệp; sự công bằng; sự hài hòa và sự hợp tác; đấu tranh cho những điều tốt hơn; cử chỉ lịch thiệp; khiêm tốn; sự hiệu chỉnh và đồng hóa, lòng biết ơn.

Những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức

Một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức là yếu tố giúp tổ chức vượt trội để tồn tại, hoặc đóng góp quan trọng cho thành công của tổ chức. Những vấn đề chiến lược như vậy quyết định lợi thế cạnh tranh của một tổ chức. Đó là những yếu tố trong đó tổ chức muốn làm khác đi và muốn mình trở nên độc đáo trên thị trường, do đó liên quan đến những năng lực chủ chốt. Những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cũng liên quan đến bốn khía cạnh của TĐCBTC đã được đề cập ở phần trước và từ đó hình

thành một bộ phận cấu thành của hoài bão chung. Trong hoài bão này bạn sẽ luôn tìm thấy một tập hợp các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công liên quan đến bốn khía cạnh. Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công hình thành sự liên kết giữa mục tiêu, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi của tổ chức và những yếu tố còn lại của TĐCBTC. Sự liên kết này được tạo ra bằng cách nhận ra các năng lực chủ yếu trong hoài bão chung và bằng cách đưa bốn khía cạnh này vào trong bảng TĐCBTC. Sau đó các năng lực chủ yếu được chuyển thành mục tiêu của tổ chức. Do đó, hoài bão chung phải có tối thiểu bốn yếu tố quan trọng dẫn đến thành công (ít nhất mỗi khía cạnh có một yếu tố), mỗi yếu tố quan trọng dẫn đến thành công có một hoặc nhiều mục tiêu liên quan, mỗi mục tiêu có tối đa hai tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả liên quan, mỗi tiêu chuẩn chỉ có một mục tiêu liên quan, lần lượt liên kết với một hay nhiều những hành động tự hoàn thiện liên quan. Các ví dụ về các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của tổ chức là: mạnh về tài chính; nhân sự được động viên tốt; môi trường làm việc kích thích; nhân viên có kỹ thuật; tinh thần tập thể; chú trọng đến khách hàng; dịch vụ khách hàng tốt; vị trí dẫn đầu trong những thị trường nhất định; hình ảnh; chất lượng sản phẩm cao.

Các mục tiêu của tổ chức

Các mục tiêu của tổ chức là những kết quả có thể đo lường và phải đạt được. Người ta hình thành nên những kết quả được mong đợi phải đạt được trong một thời gian ngắn để thực hiện hoài bão chung dài hạn. Các mục tiêu này được hình thành trực tiếp từ những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công và tạo nên các mốc thực hiện. Các mục tiêu được hình thành thông qua quá trình phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức. Việc định lượng các mục tiêu không được đề cập đến trong TĐCBTC; nó sẽ xuất hiện ở giai đoạn sau thông qua các đánh giá năng lực và mục tiêu. Các mục tiêu tạo nên một phần của chuỗi nguyên nhân-kết quả, đưa đến mục tiêu cuối cùng của tổ chức. Về khía cạnh này, tôi muốn dẫn lời của Konoshuke Matsushita: “Lợi nhuận không nên bị ảnh hưởng bởi tính tham lam của công ty nhưng những gì công ty mang đến cho xã hội là có giá trị”.

Theo ý kiến của tôi, nhân viên cần được ưu tiên hàng đầu, khách hàng đứng thứ hai và các cổ đông đứng thứ ba. Bạn sẽ không cải thiện được chất lượng cuộc sống của khách hàng và cổ đông và khiến họ hạnh phúc, nếu trước tiên bạn không làm được điều đó

với nhân viên của mình. Tổ chức nên chú trọng vào người nắm giữ tiền thay vì vào cổ đông. Một nghiên cứu của Đại học Harvard cho thấy các công ty chú trọng vào người nắm giữ tiền nghĩa là họ chú ý đến trách nhiệm rõ ràng đối với sự tốc độ phát triển của những người nắm giữ tiền của họ gấp bốn lần, ví dụ như nhân viên, khách hàng, xã hội, môi trường, các cổ đông và phát triển nhân viên gấp tám lần so với những công ty chỉ chú trọng vào tăng trưởng sự thịnh vượng của các cổ đông (Miller và Pruzan, 2003). Tạo nên sự thịnh vượng không phải là một mục tiêu quan trọng; nó chỉ là phương tiện để qua đó chúng ta có thể phục vụ xã hội.

Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả của tổ chức

Một tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả tổ chức là chỉ số liên quan đến một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công và một mục tiêu chiến lược, được sử dụng để đánh giá chức năng của một quá trình cụ thể. Các chỉ số này là những tiêu chuẩn để đo lường tiến trình của các mục tiêu chiến lược. Chúng rất cần thiết để đưa các kế hoạch chiến lược thành hành động. Khi chúng kết nối với nhau để các nhà quản lý có thể giảm một loạt các hành động, chúng đem lại cho việc quản lý những dấu hiệu hướng dẫn tổ chức kịp thời, dựa trên sự đánh giá các thay đổi (của quá trình) và sự so sánh của các kết quả đo được với các tiêu chuẩn. Do đó, các đánh giá hiệu quả giúp tầm nhìn và mục tiêu cá nhân trở nên đo lường được.

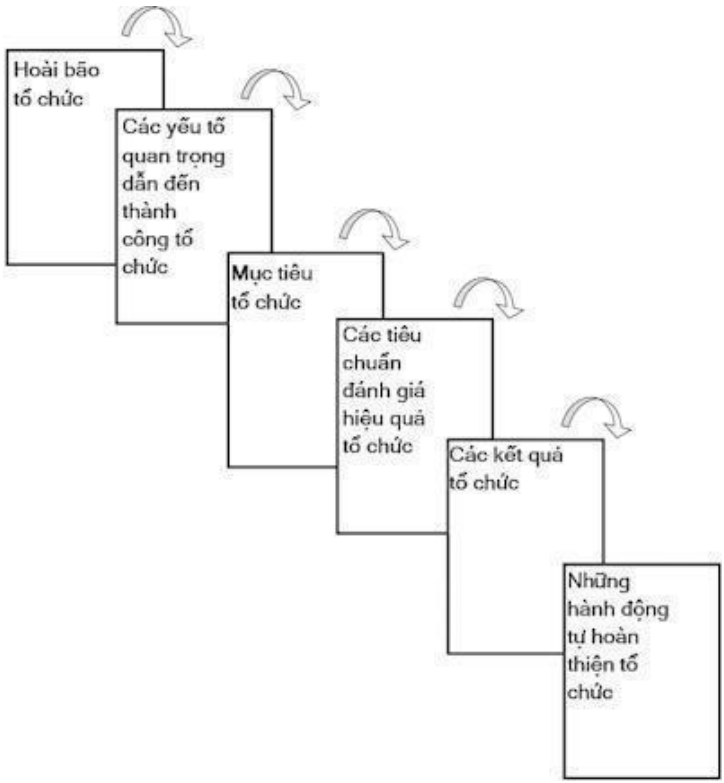
Kết quả hướng đến của tổ chức

Một kết quả hướng đến của tổ chức là mục tiêu định lượng của một tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả. Đó là một giá trị mà một tổ chức khát khao hướng đến, có thể đánh giá sự thực hiện giá trị này bằng tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả. Nói cách khác, kết quả hướng đến chỉ những giá trị muốn đạt được.

Những hành động hoàn thiện của tổ chức

Những hành động hoàn thiện của tổ chức là những chiến lược dùng để thực hiện hoài bão của tổ chức. Ở đây, câu hỏi "bằng cách nào" là câu hỏi trung tâm. Các chiến lược thay thế được hình thành dựa trên nền tảng của những bước TĐCBTC đã được đề cập

ở trên, và từ đây, các hành động được chọn đóng góp to lớn nhất cho các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công.


Hoài bão tổ chức
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công tổ chức
Mục tiêu tổ chức
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả tổ chức
Các kết quả tổ chức
Những hành động tự hoàn thiện tổ chức

Biểu đồ 5.4. Mối quan hệ giữa các yếu tố của Thẻ điểm cân bằng tổ chức

Bạn sẽ thấy hoài bão chung của Hãng hàng không Jet, hãng hàng không dành cho doanh nhân, trong khung tiếp theo trình bày vấn đề ở trên. Việc chuyển hoài bão chung này thành hành động (Thẻ điểm cân bằng tổ chức) có thể được tìm thấy trong cuốn sách Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity (Thẻ điểm hiệu quả tổng thể: định nghĩa lại hoạt động quản lý để đạt được hiệu quả toàn vẹn) của tôi.

Hoài bão tập thể của Hãng hàng không Jet

Sứ mệnh của tổ chức

Chúng tôi là hãng hàng không an toàn và đáng tin cậy dành cho

doanh nhân.

Tầm nhìn của tổ chức

Chúng tôi muốn trở thành một tổ chức chuyên nghiệp trong mọi mặt, một trong số đó là sự lựa chọn đầu tiên của khách hàng cho các chuyến công du đến mọi vùng chúng tôi hoạt động. Chúng tôi muốn đạt được điều này bằng cách:

1. Đạt kết quả tài chính xuất sắc thông qua việc giới thiệu thành công sản phẩm và dịch vụ mới;

2. Cung cấp cho khách hàng những dịch vụ chất lượng cao và có một thị phần vượt trội trong thị trường du lịch doanh nghiệp toàn cầu nhờ vào thương hiệu của chúng tôi;

3. Các chuyến bay luôn đúng giờ, thực hiện tốt hơn các đối thủ cạnh tranh;

4. Tạo nên một môi trường làm việc hứng thú, đem lại bầu không khí tràn đầy tinh thần tập thể, đối thoại mở và suy nghĩ có phương pháp;

5. Tiếp tục phát triển tiềm năng về nhân lực và dựa trên kiến thức, kỹ năng, khả năng, tích lũy lợi thế cạnh tranh.

Để trở thành công ty hàng không phục vụ doanh nhân an toàn và đáng tin cậy nhất, công ty chúng tôi tập trung vào việc đạt thành tích cao với một lực lượng lao động quan tâm đến nhu cầu xã hội mà chúng tôi là thành viên.

Các giá trị cốt lõi

Chúng tôi được dẫn dắt bởi những giá trị cốt lõi sau:

• Tính toàn vẹn: Làm kinh doanh với tính toàn vẹn, không bao giờ được xâm phạm đến tính toàn vẹn;

• Niềm hứng thú và đam mê: Làm việc với những người hết lòng cho công việc, đam mê và được khuyến khích để đạt được thành tích cao hơn trong mọi việc mà công ty chúng tôi đảm nhiệm. Sự tận tụy của nhân viên là lẽ sống của chúng tôi;

• Chú trọng đến khách hàng: Luôn luôn lắng nghe khách hàng, khám phá những mong đợi của họ, cung cấp những dịch vụ có chất lượng đáp ứng mong đợi của họ và liên tục làm họ hài lòng. Khách hàng là trọng tâm trong mọi hoạt động của chúng tôi;

• An toàn và đáng tin cậy: Được biết đến như một hãng hàng không an toàn và đáng tin cậy nhất.

CUỘC THẢO LUẬN VỀ HOÀI BÃO

Niềm tin là chất kết dính mọi mối quan hệ với nhau – kể cả quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Niềm tin được dựa trên sự toàn vẹn cá nhân.

—Brian Tracy

Kinh nghiệm cho thấy người lao động thường sẵn sàng cùng nhau tận tâm làm việc với những mục tiêu của tổ chức khi hoài bão của bản thân phù hợp với hoài bão của tổ chức. Do đó, các nhà quản lý và nhân viên cần được khuyến khích hình thành hoài bão cá nhân và phản ánh về sự cân bằng giữa hoài bão của riêng họ và hoài bão của tổ chức. Vì lẽ đó, tôi xin giới thiệu một cuộc thảo luận về hoài bão trong tổ chức giữa cấp trên trực tiếp hoặc người giám sát và nhân viên. Cuộc thảo luận về hoài bão là một cuộc nói chuyện định kỳ, thân mật, tự nguyện và bảo mật kéo dài tối đa một giờ giữa cấp trên trực tiếp và nhân viên, với chủ đề là TĐCBCN của nhân viên và hoài bão của tổ chức. Vì sao nó thân mật? Vì bạn học hỏi được nhiều nhất từ những cuộc thảo luận thân mật hơn là những cuộc họp trang trọng. Các cuộc thảo luận nên được tổ chức một cách đều đặn ít nhất ba tháng một lần, hoặc càng thường xuyên hơn nữa càng tốt. Kết quả của những cuộc thảo luận thân mật này nên được bảo mật và nên được lưu bên ngoài hồ sơ cá nhân, không được dùng để chống lại nhân viên. Nhà quản lý đóng vai trò như một người đáng tin cậy hoặc một người hướng dẫn không chính thức. Vì sao là một người đáng tin cậy? Vì khi có sự nghi ngờ và sự sợ hãi thì sẽ không thể học hỏi gì cả. Để có thể nói về TĐCBCN của nhân viên, cuộc thảo luận cần một bầu không khí

bảo mật, không quá trang trọng, một không khí tin cậy và cởi mở. Kinh nghiệm cho thấy bầu không khí thân thiện này có thể đạt được nếu nhà quản lý hình thành TĐCBCN trước và chia sẻ với nhân viên. Việc thực hiện TĐCBCN của nhân viên được đặt ra để thảo luận, bao gồm các vấn đề cá nhân cũng như các khía cạnh liên quan đến công việc. Ít nhất thì những vấn đề cá nhân có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc sẽ được thảo luận một cách bảo mật. Cấp trên trực tiếp có thể chọn các câu hỏi về hoài bão sau đây để sử dụng trong suốt cuộc thảo luận.

• Hoài bão cá nhân của bạn có phù hợp với hoài bão chung không?

• Bạn có thể coi hoài bão chung như hoài bão của mình không? Nếu làm vậy, bạn có cảm thấy hoài bão chung liên quan đến bản thân không? Sứ mệnh, tầm nhìn và các vai trò chính của cá nhân bạn có được tìm thấy trong hoài bão chung không? Nếu không, có cần phải mở rộng hoặc điều chỉnh chúng? Chúng có hợp lý không? Có thể phát triển chúng như thế nào trong tổ chức?

• Liệu có thể giảm mức độ hoài bão của cá nhân hay của tổ chức không?

• Những giá trị cốt lõi và nguyên tắc của bạn có phù hợp với tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của tổ chức không? Nếu chúng mâu thuẫn, liệu việc rời khỏi tổ chức có phải là câu trả lời tốt nhất không? Những giá trị cá nhân quan trọng nhất của bạn có được tôn trọng ở đây không? Điểm nào trong hoài bão của cá nhân bạn được củng cố và điểm nào mâu thuẫn với hoài bão chung? Những điểm nào bị xem nhẹ?

• Liệu mối quan tâm của riêng bạn và của tổ chức có đều được thỏa mãn không?

• Bạn cần những kỹ năng nào để trở thành trụ cột của tổ chức và từ đó thực hiện hoài bão chung? Bạn muốn đạt được gì thông qua điều này?

• Mong đợi phát triển của bạn có phù hợp với mong đợi của tổ chức không?

• Yêu cầu công việc có phù hợp với khả năng và nhu cầu của bạn không?

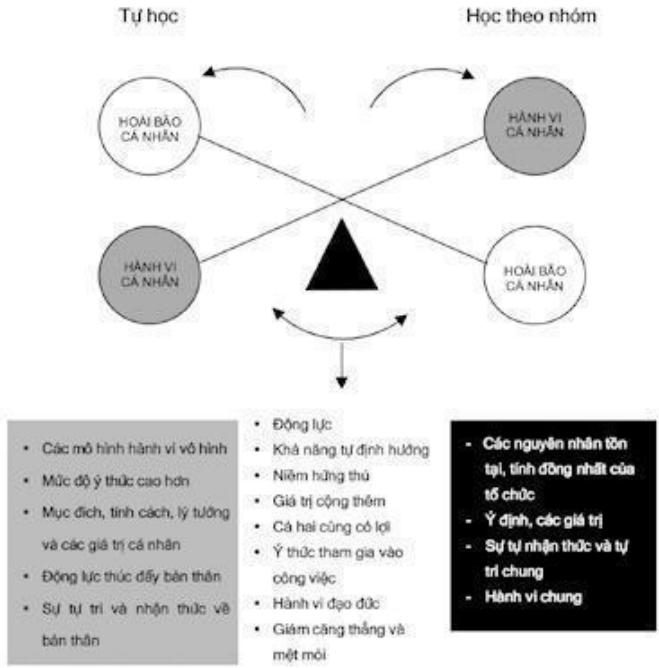
• Việc thực hiện TĐCBCN của bạn tiến triển như thế nào? Bạn có đạt được mục tiêu không? Có thể làm tốt hơn không? Nó không đúng ở chỗ nào? Bạn đã học và chưa học được những gì?

• Điều gì thúc đẩy bạn, Điều gì thì không? Điều gì làm bạn vui hay buồn? Điều gì làm bạn thích nhất? Bạn đang đứng ở đâu và muốn đi đến đâu? Điều gì ngăn bạn trở thành người bạn mong muốn? Bạn muốn học điều gì nhất? Bạn rất thích làm điều gì? Bạn thật sự muốn gì? Điều gì làm bạn hài lòng? Bạn muốn ở một môi trường như thế nào? Bạn muốn đạt được điều gì trong tổ chức này? Bạn đang cố gắng đóng góp gì cho việc thực hiện hoài bão chung? Bạn khát khao làm việc gì? Bạn ước muốn điều gì? Bạn cố gắng vì điều gì? Mối quan tâm của bạn là gì?

• Bạn có gặp phải vấn đề gì về đạo đức trong công việc không?

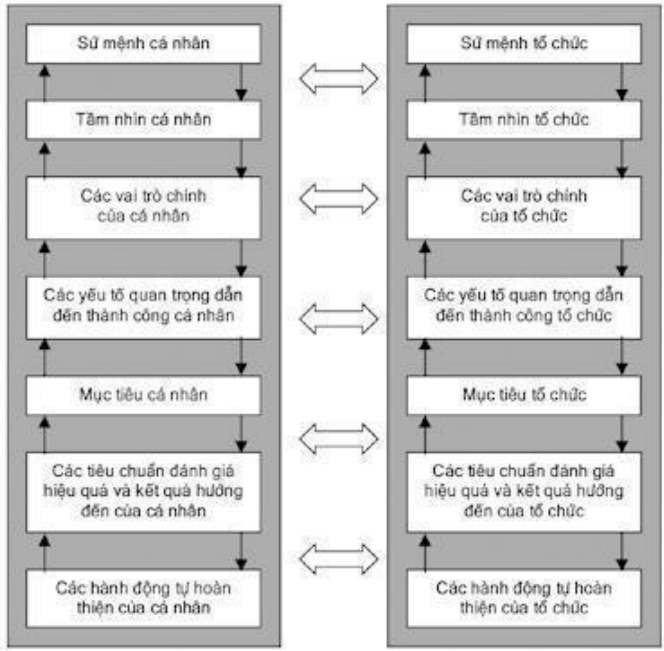
• Bạn có suy nghĩ đến việc chuyển chỗ làm vì điều này không?

Nhiều người đã quyết định tìm việc làm khác sau khi tham gia những buổi hội thảo về TĐHQTT và TĐCBCN của chúng tôi, sau khi họ khám phá chính mình và đã cố gắng kết nối hoài bão của bản thân với hoài bão chung của tổ chức. Đôi khi đây là sự lựa chọn tốt nhất cho cả bạn và tổ chức. Trong suốt quá trình kết hợp hoài bão, nhà quản lý nên hỗ trợ nhân viên bằng cách lắng nghe, giúp đỡ và trở thành người mà nhân viên có thể trông cậy. Giao tiếp mở và tự do trong công ty là một vấn đề quan trọng ở đây. Steve Jobs đã phát biểu về thời gian làm việc tại công ty máy tính Apple: “Tôi rất tin tưởng vào sự giao tiếp mở trong công ty. Tất cả nhân viên đều có quyền tiếp cận hầu hết các thông tin của công ty, kể cả lương bổng của các nhân viên khác. Chỉ khi nhân viên hiểu được kế hoạạch chung của công ty thì họ mới có thể đưa ra những quyết định hiệu quả phù hợp với các giá trị của công ty.”


Tự học
Học theo nhóm
HOÀI BÃO CÁ NHÂN
HÀNH VI CÁ NHÂN
HÀNH VI CÁ NHÂN
HOÀI BÃO CÁ NHÂN
Các mô hình hành vi vô hình
Mức độ ý thức cao hơn
Mục đích, tính cách, lý tưởng và các giá trị cá nhân
Động lực thúc đẩy bản thân
Sự tự trị và nhận thức về bản thân
Động lực
Khả năng tự định hướng
Niềm hứng thú
Giá trị cộng thêm
Cả hai cùng có lợi
Ý thức tham gia vào công việc
Hành vi đạo đức
Giảm căng thẳng và mệt mỏi
Các nguyên nhân tồn tại, tính đồng nhất của tổ chức
Ý định, các giá trị
Sự tự nhận thức và tự trị chung
Hành vi chung

Biểu đồ 5.5. Kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung

Việc kết nối hoài bão cá nhân với hoài bão chung tạo ra sự phù hợp song phương giữa TĐCBCN và TĐCBTC hoặc tự học và học theo nhóm (xem Biểu đồ 5.5). Điều này ảnh hưởng đến mối quan hệ của nhân viên với tổ chức. Nó giúp nhân viên cảm thấy tự hào rằng họ có giá trị (họ được quan tâm), rằng họ được đánh giá cao và đã đóng góp hiệu quả và có giá trị cho tổ chức. Bằng cách này, nhân viên được khuyến khích lòng trung thành, tận tâm và tập trung vào những hành động tạo ra giá trị cho khách hàng. Việc này sẽ tạo ra một nền tảng ổn định qua đó có thể phát triển tính sáng tạo và sự trưởng thành. Sự kết nối hoài bão cá nhân và hoài bão chung của tổ chức liên quan đến việc đạt được mức độ tương thích cao hơn giữa TĐCBCN và TĐCBTC, như trong Biểu đồ 5.6.


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của cá nhân
Các hành động tự hoàn thiện của cá nhân
Sứ mệnh tổ chức
Tầm nhìn tổ chức
Các vai trò chính của tổ chức
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công tổ chức
Mục tiêu tổ chức
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của tổ chức
Các hành động tự hoàn thiện của tổ chức

Biểu đồ 5.6. Kết nối TĐCBCN và TĐCBTC

Công thức của hành động cá nhân đúng đắn trong tổ chức

Sự phù hợp giữa hoài bão và hành vi cá nhân ở một khía cạnh khác là giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung, bảo đảm rằng những hành động của tổ chức là đúng đắn. Tôi đưa ra định nghĩa như sau:

Hành động đúng đắn của cá nhân trong tổ chức = Tồn tại + TĐCBCN + Hành động + Kết hợp hoài bão với hành vi cá nhân + Kết hợp hoài bão cá nhân và hoài bão của tổ chức

Công thức này đòi hỏi hành động, xuất phát từ sự tồn tại, hiểu biết về bản thân dựa trên TĐCBCN, đảm nhiệm thử thách, sự cân bằng giữa hoài bão và hành vi đạo đức cá nhân (xem chương trước) cũng như sự cân bằng giữa hoài bão cá nhân với hoài bão chung để tận hưởng công việc.

Trong chương sau, tôi sẽ thảo luận về sự kết nối thứ ba trong hệ thống TĐCBCN, giữa hoài bão chung và đạo đức kinh doanh. Đạo đức kinh doanh liên quan đến tính toàn vẹn cá nhân mà tôi đã đề cập ở Chương 4.

Chương 6

Kết hợp hoài bão chung và riêng với đạo đức kinh doanh; sự toàn vẹn chung

Tại thời điểm này, nhu cầu kinh tế cao nhất của Hoa Kỳ là các chuẩn mực đạo đức cao hơn – các chuẩn mực được thực thi bởi các quy luật khắt khe và được hậu thuẫn bởi những nhà lãnh đạo doanh nghiệp có tinh thần trách nhiệm

—George W. Bush, Tổng thống Hoa Kỳ, bài phát biểu về trách nhiệm của công ty (2002)

Hệ thống thị trường của chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào lòng tin – lòng tin vào thế giới của các đồng nghiệp và lòng tin vào thế giới của các đối tác làm ăn...

—Alan Greenspan, cựu Chủ tịch Hội đồng quản trị của Hệ thống dự trữ Liên bang

Đạo đức kinh doanh hay đạo đức doanh nghiệp là một thuật ngữ xác định cách thức một công ty kết hợp hoài bão chung và sự toàn vẹn của cá nhân trong các chính sách, các thông lệ và quá trình ra quyết định của công ty đó. Ở Chương 4, tôi đã giới thiệu một khung thực hiện cho quá trình phát triển sự toàn vẹn cá nhân. Bước tiếp theo là hòa hợp sự toàn vẹn cá nhân vào một hệ thống gọi là sự toàn vẹn chung. Phạm vi đạo đức kinh doanh đã được mở rộng bao gồm các hoạt động của một công ty có liên quan đến bản chất và chất lượng các mối quan hệ mà công ty muốn thiết lập với

tất cả các cổ đông của công ty. Các cổ đông cần quan tâm đến các vấn đề đạo đức và trách nhiệm xã hội của công ty, đồng thời đảm bảo rằng các hành vi của họ phản ánh sự hòa hợp và các tiêu chuẩn đạo đức cao. Đạo đức dẫn dắt trách nhiệm của con người và trách nhiệm là nền tảng của đạo đức. Ngày nay, mọi người đều nhận thấy rằng mỗi công ty đều phải có trách nhiệm đạo đức (và pháp lý) với các cổ đông, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng, môi trường, người dân bản địa và cả các thế hệ tương lai. Mỗi cổ đông có tác động đến tổ chức và ngược lại cũng chịu ảnh hưởng của tổ chức đó.

Trách nhiệm của các cổ đông không chỉ là sự mong đợi của một người cấp trên đối với khoản đầu tư và cổ tức được trả cao hơn. Trách nhiệm đạo đức của các nhà quản trị doanh nghiệp và nhân viên là tạo nên một tổ chức sinh lời dựa trên sự đầu tư của người sở hữu. Trách nhiệm đạo đức của một công ty với các nhân viên không chỉ là việc tôn trọng giá trị và phẩm giá của các cá nhân, những người đã cống hiến sức lực cho công ty. Các nhà quản trị doanh nghiệp còn có trách nhiệm đạo đức là phải tăng quyền lợi của nhân viên như phát triển năng lực, tạo cơ hội nghề nghiệp, bảo đảm về công ăn việc làm và các điều kiện làm việc tốt. Trách nhiệm đạo đức với khách hàng bao gồm việc cung cấp đủ các sản phẩm hay dịch vụ theo các luật trách nhiệm và dựa trên các tiêu chuẩn cao. Các tổ chức còn có trách nhiệm đạo đức là bảo vệ khách hàng bằng cách chủ động thông báo với khách hàng về các thành phần trong các sản phẩm của mình, cho dù các thành phần đó có nguy cơ gây hại hay không, và có thể bằng cách thu hồi các sản phẩm mà họ nghi ngờ là có lỗi ở một phần nào đó hay có khiếm khuyết về mặt thiết kế. Trách nhiệm với nhà cung cấp vượt ra ngoài phạm vi cộng tác cần thiết để thu được sản phẩm chất lượng cao. Các công ty đối mặt với một số vấn đề đạo đức trong các mối quan hệ với nhà cung cấp của mình. Ví dụ, liệu có phải là đạo đức khi mua hàng từ những nhà cung cấp thuê lao động trẻ em, trả lương thấp hay điều kiện làm việc kém? Trách nhiệm đạo đức của công ty với cộng đồng nói chung vượt ra ngoài phạm vi thực tế là, tổ chức, với tư cách là một thành viên của xã hội, phải có bổn phận trở thành một công dân tốt. Điều này được minh chứng bằng các hình thức, ví dụ như trả thuế, có ý thức về sinh thái, hỗ trợ các hoạt động cộng đồng và tạo cơ hội việc làm. N. R. Narayana Murthy, Chủ tịch Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ Infosys nói: “Tất cả chúng ta đều nhận thức được về các quyền công dân của chúng ta. Tuy nhiên, chúng ta thường không thừa nhận các trách nhiệm đi đôi với mỗi quyền đó. Trách nhiệm của chúng ta là hướng tới cộng đồng như một tổng thể, cũng như

cộng đồng hướng tới gia đình chúng ta."

Các vấn đề đạo đức kinh doanh quan trọng nhất mà các công ty phải đối mặt là nạn tham nhũng và hối lộ, sự thiếu minh bạch về kế toán và tài chính, bí mật giữa khách hàng và nhân viên, quảng cáo có đạo đức và những xung đột về lợi ích. Một loạt những vụ bê bối kế toán trong những năm qua đã làm giới doanh nghiệp chao đảo, gây thiệt hại cho các thị trường chứng khoán, hủy hoại các công ty lớn và đưa đến các khoản tiền phạt và án tù cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Việc Công ty Enron bị phá sản là một ví dụ điển hình, công ty này đã bị hủy hoại bởi hành vi phi đạo đức của ban lãnh đạo (xem phần trình bày trong khung phía dưới). Nó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng hoài bão cá nhân của ban lãnh đạo và các nhân viên với hành vi cá nhân của họ cũng như với hoài bão chung.

Enron: Một hoài bão chung táo bạo bị phá hủy bởi hành vi phi đạo đức của ban lãnh đạo công ty

Trước khi sụp đổ vào mùa thu năm 2001, Enron đã từng là một trong những công ty kinh doanh băng thông rộng, khí ga thiên nhiên và điện lớn nhất thế giới với doanh thu hơn 100 triệu đô la. Mục tiêu chiến lược của Enron là trở thành công ty truyền thông và năng lượng vững mạnh của thế kỷ XXI thông qua các nỗ lực kinh doanh trong bốn lĩnh vực chính – Bán buôn Enron, Băng thông rộng Enron, Năng lượng Enron và Vận tải Enron. Ban lãnh đạo của Enron khẳng định rằng mỗi bộ phận kinh doanh này đều củng cố cho hoài bão chung của công ty. Điều này được tuyên bố như sau:

Chúng tôi là ai và tại sao chúng tôi tồn tại được? Chúng tôi cung cấp rất nhiều giải pháp kỹ thuật, tài chính, vận tải và giải pháp thiên nhiên cho hàng nghìn khách hàng trên khắp thế giới. Mục đích kinh doanh của chúng tôi là tạo giá trị và cơ hội cho công việc kinh doanh của bạn. Chúng tôi thực hiện điều này bằng cách kết hợp các nguồn lực tài chính của chúng tôi, tiếp cận với các tiện nghi vật chất và tri thức để đưa ra các giải pháp mới giúp giải quyết các vấn đề về công nghệ. Chúng tôi nổi tiếng nhất với các sản phẩm điện và khí ga thiên nhiên, nhưng ngày nay chúng tôi còn cung cấp các sản phẩm băng thông rộng và bán lẻ năng lượng. Những sản phẩm này tạo cho khách hàng sự linh hoạt cần có giúp họ cạnh tranh trên thị trường.

Chúng tôi tin vào điều gì? Chúng tôi bắt đầu với một đức tin cơ bản vào sự sáng suốt vốn có của các thị trường mở. Chúng tôi tin chắc rằng cạnh tranh và lựa chọn của khách hàng sẽ dẫn đến sự đổi mới và giá cả thấp hơn. Enron là một phòng thí nghiệm của sự cải tiến. Đó là lý do tại sao chúng tôi tuyển những người giỏi nhất và thông minh nhất. Và chúng tôi tin rằng mỗi nhân viên có thể tạo nên sự khác biệt ở đây. Chúng tôi khuyến khích mọi người tạo sự khác biệt bằng cách tạo ra một môi trường mọi người có thể phát huy tối đa năng lực của mình và ở đó mỗi người đều có phần đóng góp trong kết quả thu được. Chúng tôi nghĩ rằng cách thức kinh doanh này sẽ kích thích sức sáng tạo. Chúng tôi coi trọng sự đa dạng. Chúng tôi cam kết phá bỏ mọi rào cản đối với việc làm và sự thăng tiến dựa trên yếu tố giới tính, định hướng việc sinh con, chủng tộc, tôn giáo, tuổi tác, dân tộc, quốc tịch hay giới hạn tự nhiên. Thành công của chúng tôi được đo bằng thành công của các khách hàng. Chúng tôi cam kết đáp ứng các nhu cầu năng lượng của khách hàng. Và chúng tôi làm việc với họ theo những cách giúp tăng cường lợi ích từ sự cộng tác lâu dài với Enron. Trong mọi việc chúng tôi làm, chúng tôi hoạt động an toàn và luôn tính đến yếu tố môi trường. Đây là trách nhiệm mà chúng tôi rất chú trọng ở tất cả những nơi chúng tôi tiến hành kinh doanh. Chúng tôi đang thay đổi cách phân phối năng lượng cũng như thị trường tiêu thụ năng lượng. Chúng tôi đang sáng tạo lại nguyên tắc cơ bản của hình thức kinh doanh này bằng cách cung cấp năng lượng với giá thấp hơn và dưới nhiều hình thức tiện dụng hơn trước. Mọi việc chúng tôi làm là để thay đổi. Chúng tôi cùng nhau tạo ra một công ty năng lượng dẫn đầu trên thế giới. Chúng tôi cùng chung sức hoạch định một công ty năng lượng của tương lai.

Các giá trị cốt lõi là sự hòa hợp, sự tôn trọng, sự xuất sắc và sự giao tiếp. Chúng tôi làm việc với khách hàng và đón nhận các triển vọng một cách cởi mở, chân thành và trung thực. Khi chúng tôi nói sẽ làm gì thì chúng tôi sẽ làm việc đó; khi chúng tôi nói chúng tôi không thể hoặc sẽ không làm việc gì thì chúng tôi sẽ không làm. Chúng tôi không dung thứ cho cách cư xử vô lễ và bất kính. Sự tàn ác, sự nhẫn tâm và sự ngạo mạn không thuộc về nơi này. Chúng tôi hài lòng hơn cả với những gì tốt đẹp nhất trong mọi việc chúng tôi làm. Chúng tôi sẽ tiếp tục nêu cao tinh thần này. Niềm vui thích lớn nhất ở đây là tất cả chúng tôi được khám phá khả năng thực sự của mình. Chúng tôi có nghĩa vụ phải giao tiếp. Ở đây, chúng tôi dành thời gian nói chuyện với nhau và lắng nghe. Chúng tôi tin rằng thông tin có nghĩa là chuyển động và rằng

thông tin làm lay động con người.

Sai lầm trong chiến lược của Enron bắt đầu xuất hiện vào mùa thu năm 2001, khởi đầu bằng việc công ty bị phát giác là đang mắc nợ hàng tỷ đô la nhằm phát triển việc kinh doanh năng lượng, vượt xa con số ghi trong bảng cân đối kế toán. Khoản nợ ngoài quyết toán bị giấu nhẹm bởi những dòng chú thích bị che mờ phía cuối các trang báo cáo tài chính của công ty, liên quan đến các mối quan hệ mờ ám nhằm chuộc lợi riêng của giám đốc tài chính. Sau khi giá cổ phiếu của Enron trượt dốc từ khoảng 85 đô la xuống còn khoảng gần 40 đô la, bất chấp các khoản lãi lớn ghi trong các báo cáo, vào tháng 8 năm 2001, vị giám đốc tài chính của công ty đã xin từ chức vì lý do cá nhân. Vài tuần sau, giám đốc tài chính của công ty bị yêu cầu thôi việc khi chi tiết về sự mâu thuẫn quyền lợi của ông này trong các mối quan hệ ngoài quyết toán bị đưa ra ánh sáng. Trong lúc đó, những nhà lãnh đạo cao cấp của công ty tiếp tục khẳng định tình trạng tài chính của công ty vẫn ổn định và việc kinh doanh của họ rất an toàn, với hy vọng giữ khách hàng không chuyển sang các công ty đối thủ và để trấn an các cổ đông.

Tuy nhiên, việc kinh doanh năng lượng của công ty (đem lại khoản thu nhập khoảng 60 triệu đô la theo báo cáo) được đưa ra kiểm toán sát sao, vừa kiểm toán khoản nợ lớn dùng để hỗ trợ khoản đầu tư kinh doanh khổng lồ đó và kiểm toán cả khoản lợi nhuận nhỏ bé của nó, trong đó có một số khoản đang bị nghi ngờ bởi các phương pháp kiểm toán do Arthur Andersen, công ty cố vấn kiểm toán cho Enron, áp dụng. Chỉ trong vài tuần lễ, Enron đã chuẩn bị phá sản. Giá cổ phiếu của công ty tụt xuống dưới 1 đô la/cổ phiếu và không còn được niêm yết trên Thị trường Chứng khoán New York. Kết quả là một vụ bê bối quy mô lớn.

Công ty Arthur Anderson đã sa thải viên kiểm toán trưởng chuyên làm hồ sơ cho Enron khi phát hiện người này có dấu hiệu đang hủy các giấy tờ liên quan đến việc kiểm toán nhằm cản trở cuộc điều tra của Quốc hội về sự sụp đổ của Enron. Ban lãnh đạo của Công ty Enron cắt hợp đồng tư vấn và kiểm toán với Arthur Anderson. Sau đó, người ta phát hiện Enron đang hủy các tài liệu (vào cuối tháng Giêng năm 2002) với mục đích che giấu nhân viên điều tra về các hoạt động của công ty. Chủ tịch và giám đốc điều hành của Enron từ chức. Cựu phó chủ tịch công ty định tự tử sau khi việc ông này hùng hồn bảo vệ các hoạt động kế toán của

Enron trước đó, vào năm 2001, bị phơi bày trước công chúng. Thực tế các cựu lãnh đạo cao cấp của công ty đã bán hết các cổ phần của Enron nhiều tháng trước đó khi giá cổ phiếu bắt đầu trượt dốc. Các nhân viên của Enron – đa phần trong số đó đã đầu tư toàn bộ khoản tiết kiệm với tổng số tiền lên đến 401 nghìn đô vào cổ phiếu của Enron và họ lại bị ngăn không cho bán cổ phiếu ra, 4 nghìn người trong số đó đã bị sa thải trong nỗ lực cuối cùng của công ty nhằm cắt giảm chi phí – đã chứng kiến một cách vô vọng toàn bộ số tiền tiết kiệm hưu trí của họ ra đi. Quy mô hành vi phi đạo đức của ban lãnh đạo vẫn còn đang tiếp tục được điều tra. Nhưng rõ ràng là ban lãnh đạo của Enron không tuân thủ các nguyên tắc và giá trị mà nó đã đề ra.

Theo Tổ chức Kinh doanh vì trách nhiệm xã hội, các công ty nên nghiêm túc xem xét việc tăng cường các cương lĩnh đạo đức của mình để:

• Tránh phá sản, tránh các khoản tiền phạt, các vụ kiện tụng và trách nhiệm hình sự: Rất nhiều các vụ bê bối công ty trong năm 2002 và 2003 là một sự cảnh tỉnh về các nguy cơ thảm khốc liên quan đến việc không tuân thủ đạo đức kinh doanh. Các công ty như Enron, Arthur Anderson, CitiGroup và WorldCom đối mặt với các vụ kiện tụng cá nhân và khởi kiện tập thể với số lượng lớn. Những vụ kiện này có thể kéo dài hàng năm trời. Ban lãnh đạo và ban giám đốc của các công ty đó trở thành mục tiêu của các vụ kiện tụng, truy tố dân sự và hình sự.

• Bảo hộ và củng cố việc bán hàng, hình ảnh thương hiệu và danh tiếng: Một cuộc khảo sát tiến hành năm 2002 với các khách hàng ở 25 quốc gia do Environics International thực hiện đã cho thấy hơn 1/3 số khách hàng ở các quốc gia được khảo sát đều tin rằng các công ty lớn "nên làm nhiều hơn chứ không chỉ chi tiền để giải quyết các vấn đề xã hội". Một cuộc nghiên cứu tương tự cho thấy gần 50% số khách hàng đã xem xét hết sức nghiêm túc một công ty dựa trên các hoạt động xã hội của nó, và gần 30% số khách hàng đã thực sự tránh xa một công ty vì chính lý do này.

• Củng cố lòng trung thành và sự tận tụy của nhân viên: Một cuộc khảo sát các nhân viên ở Mỹ do Walker Information tiến hành năm 2001 cho thấy trong số những nhân viên đánh giá lãnh đạo cấp trên của họ là vô đạo đức, chỉ có 6% có ý định tiếp tục trụ lại các công ty đó, trong khi đó có tới 40% số nhân viên tin rằng lãnh

đạo của họ là những người có đạo đức muốn ở lại công ty. Một cuộc khảo sát đa thành phần được Hudson Institute tiến hành tại Mỹ vào năm 2000 cho thấy một mối tương quan rõ rệt giữa các tiêu chuẩn đạo đức cao, sự tận tụy với công việc, và lòng trung thành, đã đưa ra kết luận: "Các nhân viên tin rằng họ làm việc trong một môi trường có đạo đức sẽ trung thành hơn gấp 6 lần so với những nhân viên tin là tổ chức của họ phi đạo đức". Một nghiên cứu khác về người lao động Mỹ do Viện Aon Loyalty thực hiện vào năm 2000 cho thấy khi các nhân viên cảm thấy không thể tin tưởng ban lãnh đạo thì việc tạo cho họ thêm quyền lợi cũng không tác động nhiều đến sự tận tụy của họ. Một nghiên cứu khác của Aon năm 2002 đã chỉ ra rằng sự tin tưởng của nhân viên vào ban lãnh đạo đã giảm xuống mức thấp nhất kể từ cuộc khảo sát đầu tiên vào năm 1997. Nhiều bằng chứng khoa học cho thấy nhân viên có các cảm giác tích cực hơn về bản thân và công việc của họ, đồng thời và thể hiện lòng trung thành nhiều hơn khi họ làm việc cho một công ty theo họ là có các giá trị tốt đẹp và các hành vi đạo đức.

• Bảo vệ công ty, đặc biệt trong những thời điểm căng thẳng và giai đoạn chuyển đổi: Cuộc khảo sát về đạo đức kinh doanh quốc gia năm 2000 của Ethics Resource Center cho thấy các cương lĩnh đạo đức có thể mang lại lợi ích lớn hơn trong các giai đoạn chuyển đổi của tổ chức như sáp nhập, mua lại, tái cơ cấu và trong các tình huống căng thẳng khác, khi các nhân viên có thể không nhận được những chỉ dẫn thông thường từ ban lãnh đạo và họ bị đặt vào các tình huống hay trách nhiệm mới. Cuộc khảo sát công bố trong các tổ chức chuyển đổi có sử dụng các cương lĩnh đạo đức, chỉ có 30% số nhân viên cho biết họ nhận thấy tình trạng quản lý kém tại công ty trong năm vừa qua, trong khi đó, tại các tổ chức không có cương lĩnh đạo đức, có tới gần 50% số nhân viên nhận thấy điều này trong công ty.

• Tránh kinh doanh thua lỗ: Khi các công ty lớn ngày càng coi trọng các hành vi đạo đức của chính mình và các nhà cung cấp của mình thì các công ty có các hành vi đạo đức kém sẽ bị hủy hợp đồng hoặc kinh doanh thua lỗ trong tương lai. Ví dụ, năm 2001, Royal Dutch/Shell đã hủy 100 hợp đồng với các công ty không tôn trọng các chính sách môi trường, vệ sinh an toàn và đạo đức của công ty. Các chính phủ cũng có thể hủy các hợp đồng hoặc phạt các công ty kinh doanh phi đạo đức. Năm 1999, Chính phủ Nhật Bản đã thu hồi giấy phép kinh doanh của Credit Suisse tại Nhật vì các hành vi kế toán tài chính "sai lệch và không phù hợp", liên

quan đến các giao dịch trị giá 4 triệu đô la. Năm 2002, công ty cơ khí của Canada là Acres International bị phát giác phạm tội hối lộ một quan chức ở Lesotho.

• Tránh vi phạm các quy định chính phủ đề ra: Một cuộc thăm dò ý kiến được Washington Post/ABC Inc. tiến hành khi có một loạt bê bối tập đoàn xảy ra vào năm 2002 đã cho thấy 75% số người trả lời tin rằng những phát giác gần đây về những sai trái ở Enron, WorldCorn và các công ty khác là dấu hiệu của "các vấn đề lớn hơn trong cách thức báo cáo tình hình tài chính của các công ty". 53% nói rằng để giải quyết vấn đề, chính phủ nên thực thi các luật hiện hành chặt chẽ hơn, trong khi đó 30% lại nghĩ là cần phải có các luật mới để quản lý quá trình báo cáo tài chính.

• Hạn chế khả năng bị ảnh hưởng từ áp lực của những nhà hoạt động xã hội và sự tẩy chay: Các công ty hành xử phi đạo đức đối với các cổ đông, nhân viên hay cộng đồng sẽ trở thành mục tiêu của áp lực từ những nhà hoạt động xã hội, sự tẩy chay hay thậm chí là các vụ công kích "không sử dụng dịch vụ" trên mạng của họ. Ngược lại, các công ty đã thể hiện cam kết thực hiện hành vi đạo đức có thể tích lũy được một kiểu "vốn tổng thể" từ các cổ đông và công chúng. Điều này có thể giúp họ trong giai đoạn quản lý kém nói riêng hay những cuộc khủng hoảng khác mà không làm tổn hại đến sự tín nhiệm hay danh tiếng của họ. Johnson & Johnson là một ví dụ. Bất chấp một số vấn đề chung diễn ra vào năm 2001 và 2002, công ty này vẫn tiếp tục đứng trong số các công ty danh tiếng nhất ở Mỹ.

• Được tiếp cận nguồn vốn lớn hơn: Social Investment Forum (Diễn đàn Đầu tư Xã hội) báo cáo là trong năm 2001, hơn 2 nghìn tỷ đô la Mỹ dưới dạng tài sản được quản lý trong danh mục vốn đầu tư là dành cho việc kiểm tra các thông lệ đạo đức, môi trường và các thông lệ trách nhiệm mang tính xã hội khác. Nó chiếm gần 12% trong số 19,9 nghìn tỷ đô la từ quỹ quản lý chuyên nghiệp ở Hoa Kỳ. Các công ty đã thể hiện cam kết thực hiện các trách nhiệm đạo đức, xã hội và môi trường sẽ được tiếp cận với một nguồn vốn ngày càng lớn; nếu không họ sẽ chẳng có được cơ hội này.

Có thể áp dụng nhiều phương pháp để cải thiện đạo đức kinh doanh, như:

• Xây dựng đạo đức trong tuyên bố hoài bão chung và hoài bão cá nhân: Nền tảng của tuyên bố hoài bão phải dựa trên đạo đức. Nó bao gồm các tiêu chuẩn, các giá trị và các nguyên tắc đạo đức như sự toàn vẹn, độ tin cậy, sự tín nhiệm, sự hữu ích, sự thẳng thắn, v.v... Điều này giúp các nhà quản lý cao cấp và nhân viên hiểu rằng các giá trị và tiêu chuẩn đạo đức là không thể thiếu trong tất cả các hoạt động của công ty cũng như trong các hoạt động giải trí.

• Khuyến khích mọi người trong tổ chức hình thành TĐCBCN và kết hợp hoài bão cá nhân với hành vi cá nhân của họ: Tương tự, khuyến khích họ làm như vậy ở nhà. Giúp họ nhận thức rằng họ không được hành động trái với lương tâm, cả trong hay ngoài công việc. Giúp họ trở thành những con người hoàn thiện hơn. Dwight Eisenhower từng nói: Một người coi trọng quyền lợi hơn các nguyên tắc sẽ sớm mất cả hai".

• Cam kết thực hiện hành vi đạo đức: Ban lãnh đạo cao nhất của công ty phải công khai cam kết việc thực hiện hành vi đạo đức và phải đưa ra sự chỉ đạo liên tục hướng tới và làm mới các giá trị của tổ chức. Mỗi người trong tổ chức phải nhận thức được hoài bão cá nhân của họ và các giá trị cốt lõi trong hoài bão công ty. Sự tâm huyết và tận tụy của nhân viên ở tất cả các cấp độ tổ chức là rất quan trọng, giúp nâng cao niềm tin và lòng tự hào. Các nhà lãnh đạo cấp cao phải tham gia vào các buổi đào tạo, đưa đạo đức trở thành một yếu tố thường xuyên trong các bài phát biểu, các cuộc nói chuyện, đồng thời phải kết hợp hành vi của cá nhân họ với các tiêu chuẩn đạo đức của công ty. Gắn kết các nhân viên trong tiến trình đạo đức bằng cách lập ra một ủy ban đạo đức hay ủy ban trách nhiệm của công ty, đưa vấn đề đạo đức thành một mục thảo luận thường xuyên trong chương trình làm việc của ban giám đốc. Cần đưa ra những chương trình đào tạo đặc biệt giúp các giám đốc tự tin thực hiện các trách nhiệm đạo đức của họ. Trong những năm gần đây, nhiều công ty tại Mỹ đã đưa ra các khóa đào tạo đạo đức cho ban giám đốc, một phần động cơ thúc đẩy của phong trào này là quyết định Caremark năm 1996, đã tạo tiền lệ các giám đốc sẽ chịu trách nhiệm pháp lý với những vi phạm về đạo đức trong công ty.

• Kết hợp yếu tố đạo đức trong tất cả các lĩnh vực truyền thông của công ty: Phát triển các chương trình truyền thông nhấn mạnh vào đạo đức công ty và đạo đức cá nhân để cung cấp thông tin và thúc

đẩy nhân viên, khách hàng, các nhà cung cấp, các cổ đông và công chúng. Giải thích cho các nhân viên nhận thức được yếu tố đạo đức là một phần không thể thiếu trong tất cả các hoạt động và trong quá trình ra quyết định.

• Phát triển một điều lệ đạo đức hay điều lệ đạo đức kinh doanh: Nó hướng dẫn cho nhân viên và nhà quản lý cách hành động trong các tình huống khác nhau, nêu rõ rằng những người này phải nhận ra được tầm quan trọng của đạo đức trong các chính sách và hành động của công ty. Nó cũng bao gồm những gì mà nhân viên cần có, khi nào thì cho phép sự chậm trễ trong quá trình ra quyết định, nhân viên có thể đến đâu để xin lời khuyên hay báo cáo về những vi phạm và các vấn đề đạo đức nào là không thể thương lượng. Các điều lệ toàn diện được kết hợp với các giá trị của công ty và các quy tắc thích hợp, đưa ra được một loạt các tình huống khó xử về đạo đức mà nhân viên có thể gặp phải. Họ phải được cập nhật thường xuyên với những thách thức mới nảy sinh. Một nghiên cứu do Social Investment Forum tiến hành với 300 công ty lớn cho thấy các công ty thực hiện công khai cam kết về các điều lệ đạo đức sẽ kinh doanh tốt hơn 2-3 lần các công ty không làm như vậy.

• Xác định và làm mới các giá trị cốt lõi của công ty: Các công ty không có một hệ thống giá trị cốt lõi rõ ràng sẽ gặp khó khăn khi phát triển các cương lĩnh đạo đức. Nghiên cứu cho thấy các cương lĩnh đạo đức sẽ cho hiệu quả cao nhất khi được tiếp nhận bởi những nhân viên hướng tới giá trị hơn là chỉ đơn thuần hướng tới sự phục tùng, và rằng các cương lĩnh dựa trên giá trị có hiệu quả nhất trong việc giảm bớt hành vi phi đạo đức, tăng cường sự cam kết của nhân viên. Nhiều công ty thực hiện các sáng kiến trong toàn công ty có liên quan đến các cấp nhân viên để làm mới các giá trị của công ty và cập nhật các giá trị đó vào thời điểm thích hợp. Một số công ty cũng phân biệt các giá trị đạo đức nào (sự toàn vẹn, sự công bằng, sự trung thực) trong số các giá trị công ty của họ tương phản với các giá trị biểu hiện (sự đổi mới, sự lãnh đạo, chi phí thấp) và giúp nhân viên nhận thức rõ rằng nếu các hệ thống giá trị này mâu thuẫn nhau thì các giá trị đạo đức phải được ưu tiên.

• Thành lập các ủy ban trách nhiệm xã hội và đạo đức trong công ty: Hãy để các nhân viên đạo đức hay những nhà quản lý cao cấp khác, những người chịu trách nhiệm về vấn đề đạo đức, báo cáo

trực tiếp chịu trách nhiệm cho ban lãnh đạo. Các nhân viên chịu trách nhiệm về đạo đức phải thường xuyên tiếp cận với những người ra quyết định trong ban quản trị. Các chức năng cơ bản của một nhân viên phụ trách vấn đề đạo đức là: nhận biết và làm mới các giá trị, phát triển một tập hợp quy định về đạo đức, giáo dục và đào tạo, cố vấn và hướng dẫn cho nhân viên các cấp.

• Thiết lập các đường dây nóng dành cho việc khiếu nại và chỉ trích các hành vi phi đạo đức: Các nhân viên phải cảm thấy là họ có nghĩa vụ báo cáo về những vi phạm. Ngày có nhiều các công ty đi xa hơn trong việc thực hiện phương pháp này bằng cách phát triển các đường dây trợ giúp nhân viên hay những đường dây tư vấn cho phép nhân viên có thể xin lời khuyên hay nêu vấn đề mà không sợ bị lộ tên tuổi. Các công ty thấy rằng những đường dây trợ giúp như vậy là rất hiệu quả trong việc ngăn chặn các việc làm thiếu đạo đức chứ không chỉ đơn thuần nhận ra các sự việc đó sau khi chúng xảy ra.

• Tiến hành các buổi hội thảo TĐCBCN và các buổi hội nghị chuyên đề về vấn đề đạo đức trong công ty: Thiết kế một chương trình đào tạo đạo đức toàn diện giúp người lao động trở thành những người tham gia tích cực trong quá trình học tập.

• Thực hiện việc Kiểm tra cẩn thận Vòng đời của Thẻ điểm hiệu quả tổng thể (xem Phụ lục II) ít nhất mỗi năm một lần để đảm bảo việc các cá nhân tuân thủ các vấn đề đạo đức. Mô hình thể hiện sở trường này sẽ dẫn dắt bạn vào quá trình cải thiện đạo đức kinh doanh liên tục.

• Trừng phạt đối với hành vi phi đạo đức: Giới thiệu các quy trình bắt buộc, bao gồm các mức độ kỷ luật và sa thải do các vi phạm. Hãy để nhân viên biết số lượng những nhân viên đã bị kỷ luật hay bị buộc thôi việc vì đã có những vi phạm đạo đức trong một năm nào đó.

• Thể hiện tính minh bạch và trách nhiệm: Thường xuyên xuất bản các báo cáo chi tiết về quá trình thành tích lâu dài/tư cách công dân, bao gồm các sáng kiến đạo đức cụ thể.

• Ghi nhận và trao thưởng cho hành vi có đạo đức: Xây dựng hệ

thống quỹ tiền thưởng cho hành vi có đạo đức.

• Luân chuyển các giám đốc triển vọng, gắn họ với các giá trị đạo đức khi họ tiến đến nắm giữ các vai trò lãnh đạo.

• Chú trọng đến các giá trị đạo đức cá nhân trong hoài bão cá nhân của các ứng viên trong quá trình tuyển dụng.

• Đóng vai trò như một hình mẫu.

Khung dưới đây thể hiện một thực tế lãnh đạo, là một ví dụ minh họa trong lĩnh vực trách nhiệm xã hội công ty.

GƯƠNG LÃNH ĐẠO: TEXAS INSTRUMENTS

Texas Instruments (TI) được công nhận là đã phát triển được một chương trình đạo đức mạnh mẽ kết nối chủ động với mọi nhân viên. Tập hợp các quy định về đạo đức của TI được viết ra lần đầu tiên vào năm 1961 và kể từ đó được cập nhật định kỳ. Một tập sách nhỏ với tựa đề Các giá trị và đạo đức TI đóng vai trò là cơ sở đạo đức cơ bản của TI. Tập sách được cập nhật gần đây nhất là vào năm 1998, khi công ty chuyển từ cách tiếp cận đạo đức dựa trên các luật sang cách tiếp cận tập trung chắc chắn hơn vào các giá trị. Tại thời điểm đó, rất nhiều các thủ tục và chính sách hiện hành đã bị loại bỏ và ủng hộ cho các tuyên bố dựa trên các giá trị cốt lõi của công ty là cách tân, hòa nhập và tận tụy. Trong khi tập hợp các quy định về đạo đức này đóng vai trò là nền tảng cho chương trình đạo đức thì Văn phòng đạo đức của TI đã củng cố nó bằng cách phát triển một kết cấu hỗ trợ mạnh mẽ và một số công cụ để giúp nhân viên tạo ra các quyết định đạo đức. Các tập sách đề cập đến rất nhiều vấn đề đạo đức (bao gồm các chủ đề như làm việc với các đối thủ cạnh tranh, hoạt động toàn cầu, làm việc với các nhà cung cấp, an toàn sản phẩm, trí tuệ kinh doanh, an toàn nơi làm việc và xã hội có hệ thống) đã được phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Các tập sách này mô tả các tình huống thực tế, đề cập đến khả năng của hành vi không đúng, đưa ra chỉ dẫn về cách ra các quyết định phù hợp và liệt kê các nguồn có khả năng giúp đỡ. Mỗi nhân viên mới đều được đào tạo về đạo đức. Công ty dự định sáng tạo ra các khóa đào tạo trên mạng cho tất cả nhân viên, có sự điều chỉnh để phù hợp với từng phòng ban. Công ty còn cung cấp

một trang web về đạo đức trên mạng Intranet , cung cấp ngay khả năng tiếp cận trực tuyến với các chính sách quan trọng, các mối liên hệ với chủ đề và tất cả các nguồn hỗ trợ, tài liệu in ấn. Một bài kiểm tra nhanh gồm bảy câu được sử dụng để giúp người lao động vượt qua những tình huống khó xử về đạo đức. Văn phòng đạo đức đã lập ra một hệ thống thư điện tử giấu tên và một đường dây miễn phí 24 giờ để phản hồi và báo cáo về các vấn đề.

Đạo đức kinh doanh không nên chỉ dựa trên các quy định chính thống và các chỉ dẫn chi tiết mà còn phải dựa trên cả những tình huống thực tế. Như trường hợp công ty Enron và các công ty khác, các cương lĩnh đạo đức không bảo vệ các công ty tránh khỏi những thất bại thê thảm tiềm tàng về mặt đạo đức. Đạo đức kinh doanh bắt đầu từ sự hòa hợp cá nhân. Nó phải là một quá trình tự học không chính thống, một cách sống dựa trên sự cân bằng liên tục giữa hoài bão cá nhân với hoài bão chung. Các chương trình đạo đức có thể được củng cố bằng cách khuyến khích ban lãnh đạo và nhân viên hành động theo các nguyên tắc và giá trị cá nhân của họ, như được trình bày trong TĐCBCN. Họ nên thực hiện hoài bão cá nhân của mình theo chu trình Lập kế hoạch — Thực hiện — Đánh giá — Thử thách, và trên cơ sở này liên tục tiếp nhận thêm các thử thách về đạo đức. Lối suy nghĩ đạo đức này nên được đẩy mạnh và phổ biến trong toàn công ty. Theo cách này hành vi đạo đức sẽ trở thành một thói quen trong tổ chức. Các nhà lãnh đạo và nhân viên sẽ hiểu thêm về trách nhiệm của họ liên quan đến hành vi đạo đức. Họ sẽ hiểu rằng họ có trách nhiệm hành động có đạo đức, trong cũng như ngoài giờ làm việc. Đây là một cách tiếp cận bền vững, toàn diện và có hệ thống với trách nhiệm xã hội và đạo đức.

Cuộc thảo luận thân mật về hoài bão tự nguyện giữa giám đốc phụ trách và nhân viên được mô tả ở phần trên là một cơ hội tuyệt vời để đẩy mạnh hành vi này. Một trong những câu hỏi đặt ra trong buổi gặp gỡ này là: Trong công việc bạn có gặp phải vấn đề đạo đức nào không? Miller và những người khác (1996) đã giới thiệu một cách để giải quyết vấn đề này:

1. Đảm bảo chắc chắn rằng thực sự có xảy ra một cuộc xung đột. Đảm bảo là cả bạn và giám đốc của bạn đều đã có đầy đủ cơ sở lập luận. Kiểm tra lại hợp đồng lao động để xem hành động đó có được phép hay không.

2. Quyết định mức độ rủi ro mà bạn có khả năng phải gánh chịu. Tiến hành phân tích những cái được và mất. Xem xét những người có liên quan và đánh giá đâu là lợi ích và sự thiệt hại cho mỗi nhóm.

3. Thể hiện động thái của bạn. Nếu hành động phi đạo đức đó quan trọng đến mức khiến bạn phải mạo hiểm thì hãy nói với giám đốc của bạn là bạn không thể thực hiện hành động đó. Đừng lên tiếng kết tội. Hãy giữ thể diện cho vị giám đốc.

4. Nếu gặp vấn đề gì, hãy tìm kiếm sự giúp đỡ. Nếu giám đốc của bạn nói rằng trong hoàn cảnh nào bạn cũng vẫn phải thực hiện hành động đó nhưng bạn lại cảm thấy mình không thể làm được thì bạn nên tìm đến một người nào khác có tầm ảnh hưởng trong công ty. Cố gắng đừng đề cập trực tiếp đến vị giám đốc của bạn (nghĩa là tìm một cách nói "bóng gió"), trừ phi đó là phương sách cuối cùng.

5. Xem xét khả năng chuyển việc. Nếu người mà bạn tìm kiếm sự giúp đỡ cũng không làm thay đổi tình hình thì có lẽ bạn nên thôi việc. Hãy đánh giá hoài bão cá nhân của vị giám đốc và hoài bão chung của công ty. Nếu chúng mâu thuẫn với hoài bão của bạn thì việc ra đi có lẽ là cách tốt nhất.

TĐCBCN đưa ra một cách tiếp cận có hệ thống, bền vững và toàn diện để củng cố các cương lĩnh đạo đức trong các tổ chức. Nó giúp các nhà quản lý và nhân viên hình thành và hiểu về tập hợp quy định đạo đức của công ty cũng như các giá trị hỗ trợ tập hợp đó. Quá trình này khởi đầu ở mức độ chiến lược và nên được áp dụng ở những cấp thấp hơn trong tổ chức. Tôi sẽ bàn đến vấn đề này ở chương sau.

Chương 7
Giới thiệu các Thẻ điểm cân bằng

Sống là lựa chọn. Nhưng để lựa chọn đúng bạn phải biết mình là ai và mình ủng hộ điều gì, mình muốn đi đâu và tại sao mình muốn đến đó.

—Kofi Annan, Tổng thư ký Liên hợp quốc

Để có thể biến tầm nhìn chiến lược của một tổ chức thành hành động, ta cần phải kết hợp Thẻ điểm cân bằng điểm tổ chức (TĐCBTC) với Thẻ điểm cân bằng điểm (TĐCB) của các phòng ban và các nhóm nhân viên, cũng như Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của các nhà quản lý và nhân viên ở các cấp thấp hơn trong tổ chức. Mỗi người tham gia trong quá trình này sẽ hình thành TĐCBCN của mình. Buổi thảo luận về hoài bão của các nhà quản lý trực tiếp và các nhân viên diễn ra ở mọi cấp tổ chức. Mọi người cần suy nghĩ về sự hòa hợp giữa hoài bão cá nhân của người đó và hoài bão chung ở mỗi cấp tổ chức. Điều quan trọng là phải biết chính xác những nhu cầu thầm kín nào ẩn sau hành vi của mỗi người ở mỗi cấp tổ chức và điều gì thúc đẩy họ tiếp tục với công việc hay từ bỏ nó. Hình 7.1 minh họa cho các cấp khác nhau của quá trình này. Mỗi bộ phận kinh doanh hay phòng ban của công ty lập ra thẻ điểm cụ thể của riêng mình (thẻ điểm này phù hợp với TĐCBTC). Mỗi nhóm phát triển một thẻ điểm nhóm dựa trên thẻ điểm của bộ phận làm việc của mình. Sau đó, với sự hỗ trợ của trưởng nhóm, mỗi thành viên trong nhóm chuyển thẻ điểm nhóm thành Kế hoạch đạt hiệu quả của cá nhân mình, thẻ điểm này tập trung vào công việc của từng cá nhân. Khi các mục tiêu được nối kết theo cách này, những nỗ lực riêng lẻ sẽ song hành với chiến lược tổ chức chung. Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết một vấn đề phức tạp trong một số cuộc hội thảo giúp các nhân viên hiểu rõ hơn về đường lối của tổ chức mà họ cần

tuân thủ. Quá trình hình thành Thẻ điểm cân bằng này chính là cho các cấp độ chiến lược, chiến thuật và hoạt động bên trong tổ chức.

Sứ mệnh tổ chức được định hình trong TĐCBTC có thể áp dụng ở tất cả các cấp tổ chức. Sau đó, tầm nhìn tổ chức và các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, các mục tiêu, các kết quả hướng đến và các hành động tự hoàn thiện sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với mỗi nhóm hay bộ phận. Ở đây, TĐCBTC được sử dụng như một khung tham chiếu. Các thành viên của mỗi cấp thấp hơn tiếp sau đều nên suy nghĩ về sự thích hợp giữa hoài bão cá nhân của họ với hoài bão chung của nhóm, của bộ phận làm việc hay của tổ chức. Các mục tiêu tổ chức trong TĐCBTC tạo thành điểm xuất phát trong quá trình nối kết TĐCBTC với các thẻ điểm ở các cấp tổ chức thấp hơn. Với mỗi mục tiêu, cần xác định xem một bộ phận nhất định có ảnh hưởng đáng kể đến mục tiêu này hay không, liệu bộ phận đó có thể định hình hành động tự hoàn thiện để tạo ảnh hưởng trực tiếp đến thành quả của nó hay không. Nếu như vậy thì mục tiêu sẽ được hợp nhất thành thẻ điểm của bộ phận đó. Để hoàn thành thẻ điểm của bộ phận, các mục tiêu và các yếu tố của thẻ điểm còn lại cũng được hình thành, dựa trên chiến lược của bộ phận. Quá trình từ trên xuống và từ dưới lên được thực hiện lặp đi lặp lại với sự bổ sung chi tiết ở mỗi cấp tổ chức. Bằng cách này, chiến lược tổ chức chung được chuyển thành các kế hoạch cụ thể hơn ở mỗi cấp tổ chức một cách có hệ thống.

Mức độ chi tiết của quá trình này phụ thuộc vào loại hình tổ chức và quy mô kinh doanh. Mỗi phòng ban chọn lựa từ TĐCBTC các mục tiêu và các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả có ảnh hưởng đến phòng ban đó, sau đó đưa nó vào hoàn cảnh cụ thể của mình. Sau quá trình này, các thẻ điểm nhóm được hình thành theo cách thức phù hợp với thẻ điểm của bộ phận. Tiếp theo, thẻ nhóm được chuyển thể thành các Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của các nhân viên, thẻ điểm này tập trung vào công việc của từng nhân viên. Kế hoạch này, cùng với hồ sơ năng lực của mỗi nhân viên và cuộc thảo luận về hoài bão, sẽ tạo thành điểm khởi đầu cho quá trình quản lý tài năng một cách hiệu quả trong tổ chức.

Mặc dù TĐCBCN và Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân có quan hệ chặt chẽ với nhau nhưng giữa chúng vẫn có những khác biệt lớn. TĐCBCN tập trung vào đời tư của mọi người, thái độ, kỹ năng và hành vi của họ trong xã hội (trong công việc cũng như ngoài công

việc). Còn Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân được hình thành ở cấp độ hoạt động và tập trung vào công việc mà nhân viên đó thực hiện trong tổ chức và sự cải thiện hiệu quả làm việc hàng ngày. Kế hoạch này được nối kết với thẻ điểm nhóm. Kết quả của quá trình triển khai chính sách này là sự liên kết logic và rõ ràng giữa Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân với chế độ tiền thưởng mà không làm mất đi bản chất của chế độ khuyến khích nội bộ. Một số tổ chức đã đưa một phần trong chế độ bồi thường khuyến khích của họ vào các mục tiêu tài chính trong TĐCBTC và các mục tiêu còn lại liên quan đến các yếu tố nội tại, khách quan, tài chính, kiến thức và việc học tập, dựa trên phạm vi tiếp xúc của các nhân viên hay vượt quá các mục tiêu liên quan. Bằng cách cho điểm khác nhau cho các mục tiêu khác nhau (thứ tự ưu tiên) thì có thể tránh được việc thành tích mất cân bằng.

Khung thẻ điểm liên kết bao gồm bốn cấp độ sau đây (xem Hình 7.1):

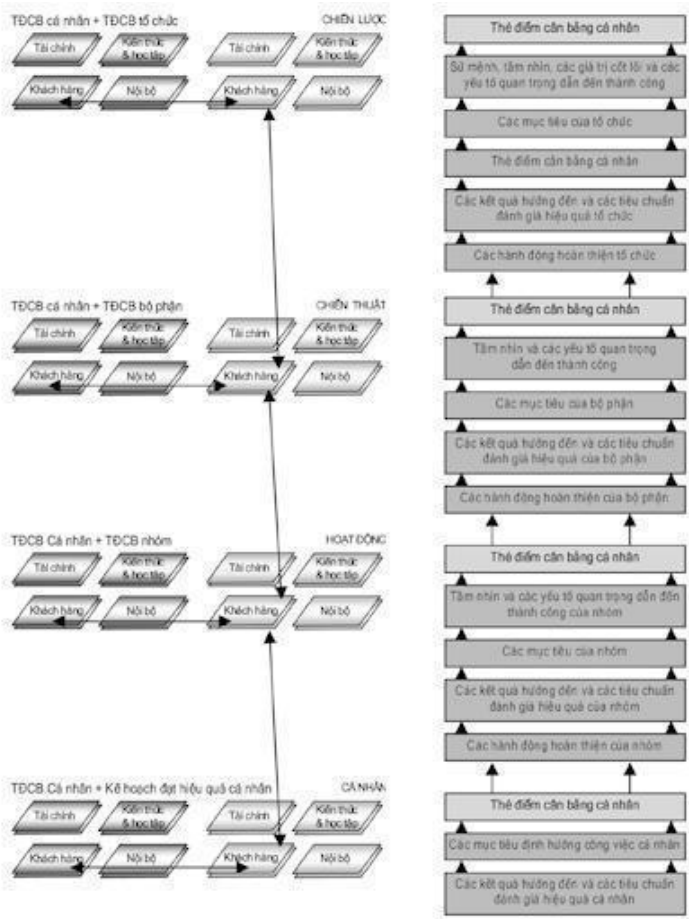
1. Chiến lược: Đầu tiên toàn bộ các thành viên nhóm quản lý cấp cao phải hình thành TĐCBCN của riêng mình và cùng phát triển các thẻ điểm này với các đồng nghiệp nhằm đẩy mạnh quá trình học nhóm, tăng thêm lòng tin và sự tôn trọng lẫn nhau. Trong quá trình này chủ tịch hội đồng quản trị hay tổng giám đốc điều hành đóng vai trò một người được tín nhiệm của các thành viên khác trong ban lãnh đạo. Một nhà cố vấn cao cấp bên ngoài công ty đóng vai trò như một người hướng dẫn và là người tin cẩn của chủ tịch hội đồng quản trị hay tổng giám đốc điều hành công ty. Tiếp theo, ở cấp độ một nhóm, nhiệm vụ của công ty, tầm nhìn, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, các giá trị cốt lõi, các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, các kết quả hướng tới và các hành động hoàn thiện (gọi chung là TĐCBTC) được hình thành. Sau đó, chủ tịch hội đồng quản trị hay tổng giám đốc điều hành chủ trì một buổi hộiọp thảo bảo mật, tự nguyện, thân mật và định kỳ về hoài bão với các thành viên trong ban lãnh đạo để hòa hợp hoài bão cá nhân của họ (TĐCBCN) với hoài bão chung của công ty (TĐCBTC).

2. Chiến thuật: Quản lý bộ phận (quản lý trung gian) chia sẻ TĐCBCN của mình với các trưởng nhóm, những người đóng vai trò là người được tín nhiệm trong quá trình hình thành TĐCBCN của họ và khuyến khích họ chia sẻ TĐCBCN với mọi người. Điều này giúp tăng cường quá trình học nhóm, sự tin tưởng và tôn

trọng lẫn nhau trong các bộ phận. Tiếp theo, ở cấp độ một nhóm, quản lý bộ phận và các trưởng nhóm hình thành tầm nhìn, các yếu quan trọng dẫn đến thành công, kết quả hướng đến, tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, mục tiêu và các hành động hoàn thiện trong bộ phận của mình (TĐCB bộ phận). Tiếp theo đó, trưởng bộ phận chủ trì một buổi họp thảo luận bảo mật, tự nguyện, thân mật và định kỳ về hoài bão với các trưởng nhóm để kết hợp hoài bão cá nhân (TĐCBCN) với hoài bão chung của bộ phận (TĐCB bộ phận). Mỗi bộ phận đều thực hiện tương tự như vậy.

3. Hoạt động: Người trưởng nhóm chia sẻ TĐCBCN của mình với các thành viên trong nhóm và đóng vai trò là người được tín nhiệm trong quá trình hình thành TĐCBCN của họ, khuyến khích họ chia sẻ TĐCBCN với nhau nhằm tăng cường việc học nhóm, tăng cường sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau trong nhóm. Sau đó, trên cấp độ một nhóm, người trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm hình thành tầm nhìn, các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, kết quả hướng tới và hành động hoàn thiện nhóm (TĐCB nhóm). Tiếp theo, người trưởng nhóm tổ chức một buổi họp thảo luận bảo mật, tự nguyện, thân mật và định kỳ về hoài bão với các thành viên trong nhóm để hòa hợp hoài bão cá nhân của họ (TĐCBCN) với hoài bão chung của nhóm (TĐCB nhóm). Mỗi nhóm trong các bộ phận đều làm tương tự như vậy.

4. Cá nhân: Người trưởng nhóm hình thành Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của mỗi thành viên trong nhóm. Kế hoạch này bao gồm các mục tiêu định hướng công việc, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến mỗi thành viên trong nhóm mà thống nhất với TĐCB nhóm và những gì mà thành viên nhóm có thể nhận biết được. Để tạo nên sự hòa hợp giữa hoài bão cá nhân và hoài bão nhóm, một số yếu tố của TĐCBCN nên được đưa vào Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của thành viên trong nhóm. Chỉ có thể thực hiện việc này khi các thành viên trong nhóm là những người dễ lĩnh hội và đã có sự bàn bạc với nhau.


TĐCB cá nhân + TĐCB tổ chức
CHIẾN LƯỢC
Tài chính
Kiến thức & học tập
Khách hàng
Nội bộ
TĐCB cá nhân + TĐCB bộ phận
CHIẾN THUẬT
TĐCB Cá nhân + TĐCB nhóm
HOẠT ĐỘNG
TĐCB Cá nhân + Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân
CÁ NHÂN
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi và các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
Các mục tiêu của tổ chức
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Các kết quả hướng đến và các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả tổ chức
Các hành động hoàn thiện tổ chức
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Tầm nhìn và các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công
Các mục tiêu của bộ phận
Các kết quả hướng đến và các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả của bộ phận
Các hành động hoàn thiện của bộ phận
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Tầm nhìn và các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của nhóm
Các mục tiêu của nhóm
Các kết quả hướng đến và các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả của nhóm
Các hành động hoàn thiện của nhóm
Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Các mục tiêu định hướng công việc cá nhân
Các kết quả hướng đến và các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân

Hình 7.1. Liên kết TĐCBCNT với Thẻ điểm bộ phận, Thẻ điểm nhóm và Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân

Để minh họa cho những điều đã đề cập ở trên, sự liên kết thẻ điểm công ty của Business Jet với các đơn vị tổ chức cấp cơ sở được đưa ra trong Bảng 7.1. Hoài bão chung của Business Jet được bàn đến ở Chương 5. Bạn có thể tìm hiểu về Thẻ điểm cân bằng của hãng máy bay dân dụng này trong cuốn sách Total Performance Scorecardcl (Thẻ điểm hiệu quả tổng thể). Bảng 7.1 thể hiện cách thức các yếu tố thẻ điểm của phòng an ninh của công ty này được đưa ra với các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến của nhóm Bảo vệ cũng như Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân có liên quan của John, một thành viên trong nhóm, chỉ liên quan đến khía cạnh tài chính. Hàng năm, các thành viên trong nhóm hình thành Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của mình với sự tham vấn của trưởng nhóm. Kế hoạch này và năng lực làm

việc là những yếu tố cần thiết trong các buổi họp đánh giá, huấn luyện và dự kiến kết quả (xem chương tiếp theo).

Bảng 7.1. Thẻ điểm công ty của Business Jet, thẻ điểm của phòng An ninh, nhóm Bảo vệ cũng như Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân về yếu tố tài chính của John, một thành viên trong nhóm
TÀI CHÍNH
Đơn vị tổ chức
Mục tiêu
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả
Các kết quả hướng đến
Phòng An ninh
Kiểm soát chi phí
Các chi phí hoạt động
% độ lệch từ ngân sách của phòng
Giảm bớt 13% cuối năm 2007
Tối đa 10%/năm
Nhóm Bảo vệ
Giảm các chi phí nhân công
Giảm các chi phí nhà xưởng
Các chi phí nhân công
Các chi phí khác
Giảm bớt 10% trong 2 năm
Giảm bớt 10% đến tháng 8/2007
Hoàn thành việc nghiên cứu chi phí thất bại
Các chi phí thất bại
Giảm bớt 40% khấu trừ trong 16 tháng
Cá nhân (John)
Làm việc có ý thức hơn về chi phí
Thực hiện các biện pháp tiết kiệm chi phí
Góp phần vào việc nghiên cứu chi phí thất bại
Năng suất
Số biện pháp được thực hiện
Số đề xuất cải thiện được phát triển
Tăng 10 % trong năm 2007
Ít nhất 2 biện pháp mỗi quý
Tăng 30 % trong năm 2007

Bảng 7.1. Thẻ điểm công ty của Business Jet, thẻ điểm của phòng An ninh, nhóm Bảo vệ cũng như Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân về yếu tố tài chính của John, một thành viên trong nhóm

Chương 8
Quản lý tài năng hiệu quả

Tuổi trẻ không phải là một khoảng thời gian trong cuộc sống; nó là một trạng thái tinh thần. Con người chỉ già đi khi đã rời bỏ những lý tưởng của mình và khi không ý thức được về tuổi trẻ. Năm tháng để lại những nếp nhăn trên khuôn mặt nhưng nếu từ bỏ thì sự nhiệt thành sẽ để lại nếp nhăn trong tâm hồn... Con người già đi cùng với sự lớn lên của nỗi ngờ vực, sợ hãi và tuyệt vọng. Cách để giữ mình trẻ trung là hãy giữ cho niềm tin của mình trẻ mãi. Hãy giữ sự tự tin của mình trẻ mãi. Giữ cho hy vọng của mình trẻ mãi.

—L. F. Phelan

Để có thể quản lý và phát huy hiệu quả tài năng trong một tổ chức và để xây dựng nguồn nhân lực thì cần phải đưa Thẻ điểm cân bằng cá nhân và tổ chức, cũng như buổi họp thảo luận về hoài bão vào quá trình phát triển tài năng. Hình 8.1 thể hiện cách các khái niệm TĐCBCN tạo cơ sở cho khả năng quản lý tài năng hiệu quả.

TĐCB CN
Thực hiện TĐCBCN dựa trên chu trình LTHT
TĐCBTC
Kết hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung
Quản lý tài năng
Quá trình tự học, tự quản lý, tự huấn luyện cho các nhà quản lý và nhân viên
Từng bước tăng nhận thức, hứng thú, sự vui vẻ và sáng tạo, dựa trên chu trình LTHT
Hình thành TĐCBTC và áp dụng ở các bộ phận, phòng ban, nhóm và các Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân
Kết hợp hoài bão cá nhân với hoài bão chung để khuyến khích sự hòa hợp bên trong và thực hiện "sự phù hợp nhất" giữa nhân viên và tổ chức
Quản lý và tận dụng các tài năng bên trong tổ chức một cách hiệu quả và tạo ra nguồn nhân lực

Hình 8.1. Khái niệm TĐCBCN tạo nền tảng cho việc quản lý tài năng hiệu quả

Chúng ta chỉ nên tập trung vào các buổi họp bảo mật, thân mật và tình nguyện thảo luận về hoài bão và các buổi họp chính thức bàn về sự tiến triển trong khuôn khổ họp bàn đánh giá thường niên. Trong thực tế, có thể nhận thấy các buổi họp bàn đánh giá thường không hiệu quả và làm chệch hướng quá trình phát triển tài năng. Hình 8.2 giới thiệu một mô hình quản lý tài năng mới. Phía bên trái của mô hình là lộ trình huấn luyện từng cá nhân hay quá trình học độc lập, bao gồm việc hình thành và thực hiện TĐCBCN (hướng đến hiệu quả cá nhân), trong đó có bước kết hợp đầu tiên (hướng đến hành vi đạo đức và sự toàn vẹn). Phía bên phải của mô hình thể hiện hoài bão chung hay quá trình học hỏi chung trên cơ sở TĐCBTC. Phía bên trái và phía bên phải kết hợp lại ở bước cân bằng thứ hai, hướng đến hạnh phúc, động cơ và mối liên hệ bên trong của các nhân viên thông qua buổi họp tình nguyện và thân mật bàn về hoài bão giữa nhà quản lý trực tiếp và các nhân viên. Ở đây huấn luyện thân mật là trọng tâm. Bằng cách hòa nhập phần bên trái, bạn sẽ khiến cho tổ chức của bạn trở nên nhân văn và sôi nổi hơn. Hiện nay, sự hòa nhập của phần bên trái đang là mắt xích còn thiếu trong hệ thống quản lý. Hơn nữa, phần bên trái và bên phải, cũng như bước cân bằng thứ hai hình thành đầu vào cho quá trình quản lý tài năng chính thức. Có thể phân biệt ba vai trò trong quá trình này:

1. Người lao động: phải liên tục phát triển và trau dồi bản thân trên cơ sở TĐCBCN và chu trình LTĐT của mình;

2. Quản lý trực tiếp: đóng vai trò như một người tin cẩn và một huấn luyện viên không chính thức trong buổi họp thảo luận về hoài bão trên cơ sở TĐCBCN của nhân viên và đóng vai trò huấn luyện viên chính thức trong việc thực thi quá trình phát triển tài năng.

3. Chuyên viên nguồn nhân lực: tạo điều kiện cho việc thực thi quá trình phát triển tài năng (người tạo điều kiện).

Quy trình phát triển tài năng chính thức bao gồm:

1. Hình thành Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân; điều này đòi hỏi phải có một bản tóm tắt các kết quả cần thiết (các mục tiêu, các chỉ số đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến) đi đôi với trách nhiệm của người lao động về những thỏa thuận kết quả định kỳ được tạo ra.

2. Xác định một hệ thống năng lực định hướng công việc (bao gồm các cấp độ liên tiếp cho mỗi khả năng), mà mỗi người lao động cần phải có để có thể thực hiện hoài bão tổ chức.

3. Giúp các nhân viên phát triển các năng lực định hướng công việc và nhờ đó, hoàn thiện chức năng của họ. Điều này diễn ra phù hợp với bốn giai đoạn của chu trình phát triển tài năng (xem Hình 8.3):

• **Hoạch định kết quả:** Giai đoạn này giải quyết việc tạo ra các thỏa thuận kết quả dựa trên các mục tiêu hiệu quả định hướng công việc trong Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân và việc lựa chọn một hệ thống các năng lực định hướng công việc hỗ trợ cho các mục tiêu này. Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân được chuẩn bị với sự hỗ trợ của người quản lý trực tiếp. Dựa trên kế hoạch này và hệ thống các yêu cầu về năng lực, các thỏa thuận kết quả định kỳ được lập ra giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên có liên quan đến hiệu quả và khả năng thực thi các mục tiêu phát triển của nhân viên. Trong buổi họp thảo luận về việc lập kế hoạch này, các bên tham gia cũng lập ra một bản thỏa thuận về kết quả thu được nhờ sử dụng các yêu cầu năng lực chọn lọc. Trong bản thỏa thuận kết quả này nên có cả một số yếu tố định hướng công việc từ TĐCBCN của nhân viên. Điều này sẽ hỗ trợ cho sự hòa hợp giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung, thúc đẩy động cơ và sự tận tụy của nhân viên.

• **Huấn luyện:** Trong giai đoạn này, người quản lý trực tiếp và nhân viên gặp gỡ nhau vào những thời điểm nhất định để thảo luận về các tiến bộ của nhân viên; quá trình hướng dẫn cá nhân diễn ra, thảo luận và điều chỉnh các bản thỏa thuận và đưa ra phản hồi.

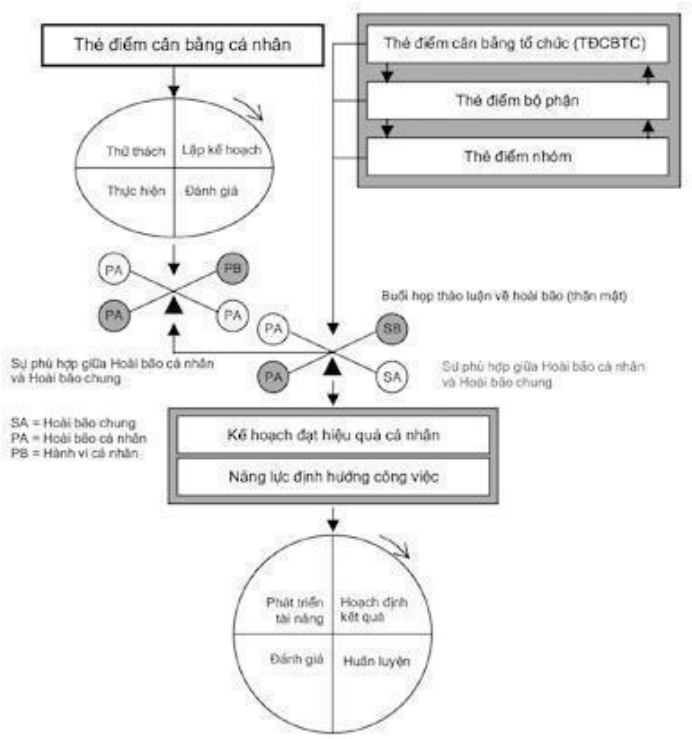
• **Đánh giá:** Sự đánh giá chính thức diễn ra sau một khoảng thời gian nhất định để xác nhận xem nhân viên đó có đáp ứng được hết các thỏa thuận đề ra không, nếu đã đạt được các kết quả đó thì

tiến hành quá trình tìm hiểu cách thức thực hiện việc này.

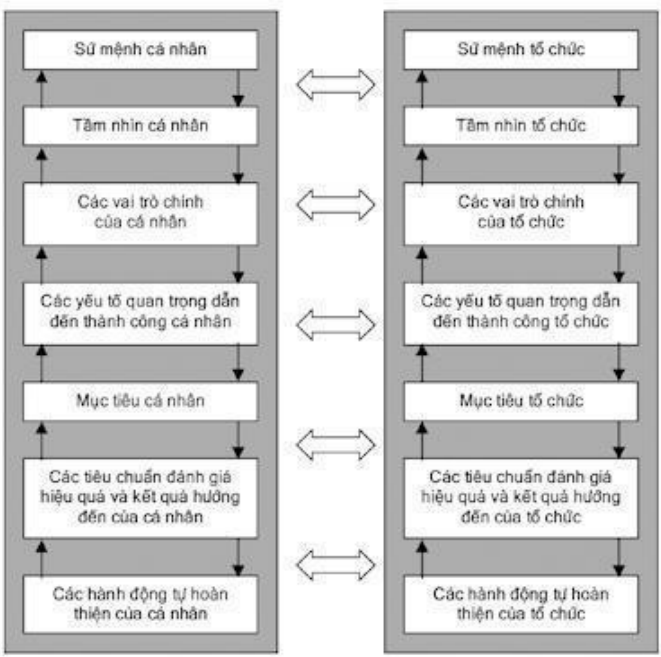
• **Phát triển tài năng:** Giai đoạn này liên quan đến việc phát triển tài năng của nhân viên thông qua các khóa học hay quá trình đào tạo tại chỗ, việc tạo ra các tình huống thực hành cùng với những đồng nghiệp có kinh nghiệm, các buổi họp thảo luận về ý kiến phản hồi của khách hàng, quá trình thực tập, các mẹo phát triển và việc triển khai các chương trình phát triển tài năng v.v... Tất cả những việc này đều tập trung hoặc liên quan đến vị trí công việc của từng nhân viên.

Việc hỗ trợ chu trình phát triển tài năng cá nhân áp dụng quy trình phát triển tài năng của tổ chức, bao gồm bảng tóm tắt yêu cầu năng lực cho mỗi vị trí làm việc và một quá trình đánh giá khả năng cá nhân tại các vị trí công tác hiện tại. Các kỹ năng quản lý tài năng hiệu quả này giúp xác định bất kỳ vị trí làm việc nào trong tổ chức và lên kế hoạch cho khả năng sẵn sàng đối đầu với những thách thức mới của từng cá nhân dựa trên các năng lực hiện có. Điều này vượt ra ngoài các giới hạn chức năng và là điểm đặc trưng của các cơ cấu tổ chức có hệ thống nhằm mục đích giúp tổ chức tối đa hóa năng lực và tối ưu hóa sự phát triển cá nhân.

Bằng cách mở ra các hoạt động nói trên một cách hệ thống, chúng ta có thể hướng dẫn và quản lý sự phát triển năng lực định hướng công việc của nhân viên. Với cách phát triển từ từ này, hiệu quả cá nhân của nhân viên tăng lên, chất lượng công việc được cải thiện và năng lực của nhân viên được phát huy tối đa, để toàn bộ tổ chức có thể đạt hiệu quả cần thiết. Việc lập Kế hoạch đạt hiệu quả, huấn luyện, đánh giá và phát triển tài năng liên tục được thực hiện tuần tự như vậy. Nhiều tổ chức tiếp cận quá trình phát triển tài năng theo một cách sai lầm; thường không có mối quan hệ rõ ràng giữa hoài bão của từng nhân viên với hoài bão chung; các kế hoạch phát triển cá nhân mờ nhạt và hành vi đạo đức rất ít được quan tâm trong quá trình này. Không có chỗ cho các buổi thảo luận về hoài bão vì thiếu lòng tin giữa cấp lãnh đạo và nhân viên, các nhà lãnh đạo đã không quan tâm đến cuộc sống riêng của các nhân viên. Những điều kiện này đã không khuyến khích được việc học hỏi thực sự. Bây giờ, tôi sẽ bàn rất ngắn gọn về các yếu tố còn lại của mô hình quản lý tài năng (xem Hình 8.2).


Thẻ điểm cân bằng cá nhân
Thẻ điểm cân bằng tổ chức (TĐCBTC)
Thẻ điểm bộ phận
Thẻ điểm nhóm
Thử thách
Lập kế hoạch
Thực hiện
Đánh giá
PA
PB
PA
PA
PA
SB
PA
SA
Buổi họp thảo luận về hoài bão (thân mật)
Sự phù hợp giữa Hoài bão cá nhân và Hoài bão chung
Sự phù hợp giữa Hoài bão cá nhân và Hoài bão chung
SA = Hoài bão chung
PA = Hoài bão cá nhân
PB = Hành vi cá nhân
Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân
Năng lực định hướng công việc
Phát triển tài năng
Hoạch định kết quả
Đánh giá
Huấn luyện

Hình 8.2. Mô hình quản lý tài năng


Sứ mệnh cá nhân
Tầm nhìn cá nhân
Các vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của cá nhân
Các hành động tự hoàn thiện của cá nhân
Sứ mệnh tổ chức
Tầm nhìn tổ chức
Các vai trò chính của tổ chức
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công tổ chức
Mục tiêu tổ chức
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của tổ chức
Các hành động tự hoàn thiện của tổ chức

Hình 8.3. Chu trình Phát triển tài năng

KẾ HOẠCH ĐẠT HIỆU QUẢ CÁ NHÂN

Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân xuất phát từ thẻ điểm nhóm. Trong kế hoạch này, những người lãnh đạo và nhân viên cùng chỉ ra các mục tiêu thể hiện định hướng công việc cần đạt được trong giai đoạn tới. Sự chuẩn bị chung cho kế hoạch này tác động tích cực đến động cơ của nhân viên, tăng khả năng tự hướng dẫn của nhân viên. Vai trò của nhân viên trong quá trình này là làm việc với giám đốc phụ trách của mình để tạo ra Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân cho sự phát triển của riêng người đó. Kế hoạch đạt hiệu quả cũng có kết cấu gần giống như TĐCBTC, với các mục đích, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến, được chia thành bốn khu vực kết quả (tài chính, khách quan, nội tại, kiến thức và việc học tập). Nhân viên phải tập trung vào những khu vực thiết yếu xuất phát từ TĐCBTC này để có thể thực hiện được các mục tiêu công việc của mình. Các mục tiêu thành tích của nhân viên nên được trình bày sao cho chúng mang tính kích thích, khả thi, hợp lý, hiện thực, có thể chấp nhận được và giới hạn về thời gian. Các mục tiêu này cũng phải được sự nhất trí của cả hai bên. Trọng tâm của Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân là các kết quả đạt được chứ không phải là nhiệm vụ cần thực hiện. Khi lập Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân, hãy đảm bảo:

- Tính đến các yếu tố liên quan đến công việc của TĐCBCN của nhân viên và TĐCB phòng ban/nhóm trong Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân (xem Hình 8.4)

- Lồng ghép các mục tiêu hiệu quả với TĐCB nhóm

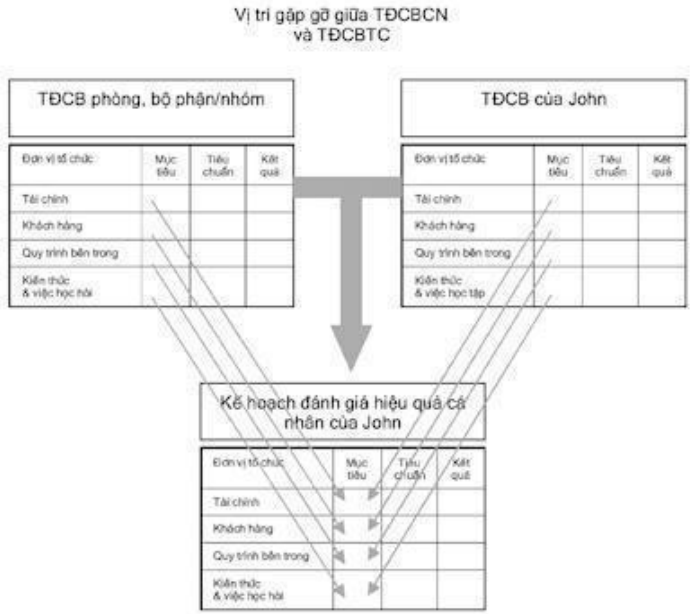
- Đạt được sự hiểu biết và chấp nhận của nhân viên với mỗi mục tiêu, tiêu chuẩn và kết quả hướng đến

- Cùng nhau đặt ra các mục tiêu hiệu quả

- Đặt ra số mục tiêu ở mức độ có thể quản lý được; quá nhiều mục tiêu sẽ dẫn đến việc thiếu tập trung

• Đặt ra các điểm kiểm tra và các mốc để xem xét sự tiến bộ trong việc thực hiện các mục tiêu và thống nhất các tiêu chí để đạt được các mục tiêu này

• Thảo luận các yêu cầu năng lực mà nhân viên cần chứng tỏ để đạt được các mục tiêu



Hình 8.4. Vị trí gặp gỡ TĐCBTCCT gặp gỡgặp TĐCBCN

Để minh họa cho quá trình này, tôi trình bày Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của John (trưởng nhóm Bảo vệ của Business Jet) trong Bảng 8.1. Thẻ điểm nhóm của John được thảo luận ở Chương 7. TĐCB đầy đủ của Business Jet, bao gồm bản giới thiệu hoàn chỉnh các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến ở các cấp tổ chức thấp hơn. Bạn có thể đọc được điều này trong cuốn Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity (Thẻ điểm hiệu quả tổng thể: Định nghĩa lại hoạt động quản lý để đạt được hiệu quả toàn vẹn) của tôi. John đã lập Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của anh với sự tham vấn của trưởng nhóm. Kế hoạch này và các năng lực định hướng công việc đang được sử dụng trong các buổi họp đánh giá, huấn luyện, hoạch định kết quả định kỳ. Các khả năng định hướng công việc sẽ được thảo luận ở phần tiếp

theo.

KẾ HOẠCH ĐẠT HIỆU QUẢ CÁ NHÂN CỦA JOHN			
Tổ chức: Business Jet **Giám đốc:** Steve		**Phòng:** An ninh	
Nhân viên: John **Nhóm:** Đội bảo vệ	**Chức vụ:** Trưởng nhóm **Giai đoạn:** 01/2007 - 12/2007		
	Hoạt động	**Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả**	**Các kết quả hướng đến**
TÀI CHÍNH	- Sử dụng các khoản chi phí một cách có ý thức - Thực hiện các biện pháp tiết kiệm chi phí - Góp phần vào nghiên cứu chi phí thất bại	- Hiệu quả - Số lượng biện pháp đã thực hiện - Số lượng các đề xuất cải tiến được phát triển	- Tăng 10% trong năm 2007 - Có ít nhất hai biện pháp mỗi quý - Tăng 30% trong năm 2007
KHÁCH HÀNG	- Thái độ thân thiện với khách hàng khi thực hiện các nhiệm vụ an ninh - Mức độ hài lòng của khách hàng về sự cải thiện thái độ của tôi	- Số lượng những lời phàn nàn - Điểm số hài lòng của khách hàng	- Giảm ít nhất 50% trong năm nay - Lắng nghe khách hàng nhiều hơn và tôn trọng họ
NỘI BỘ	- Tham gia phân tích rủi ro - Tạo ra ít lỗi nghiêm trọng hơn trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ an ninh - Thể trạng và tinh thần - Sự huấn luyện hiệu quả của các thành viên nhóm	- Số lượng những đề xuất bảo vệ an toàn đã được phát triển - Số lượng lỗi nghiêm trọng - % nghỉ ốm - % bị căng thẳng - % số nhân viên cho rằng họ được huấn luyện hiệu quả	- Tối thiểu hai đề xuất mỗi quý - Giảm 50% vào cuối năm - Giảm dưới 2% trước tháng 11 năm 2007 - Giảm ít nhất 30% vào cuối năm 2007 - 75% vào tháng 6 năm 2007
KIẾN THỨC & VIỆC HỌC HỎI	- Những năng lực trong lĩnh vực an ninh được cải thiện - Tham gia tích cực vào các nhóm cải thiện - Các kỹ năng huấn luyện được cải thiện	- Chứng nhận an toàn - Số lượng các vấn đề an ninh được giải quyết - Mức độ hài lòng của các thành viên trong nhóm về cách huấn luyện	- Có được 30% chứng nhận vào tháng 7 năm 2007 - 75% vào cuối năm 2007 - Tối thiểu 75% vào cuối năm 2007

Bảng 8.1. Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của John

CÁC NĂNG LỰC ĐỊNH HƯỚNG CÔNG VIỆC

Năng lực định hướng công việc là một khả năng, một hành vi hay một kỹ năng nhằm tạo ra hoặc dự đoán thành tích xuất sắc trong một công việc nào đó. Các năng lực định hướng công việc có thể được phân loại thành:

• Các khả năng có liên quan đến công việc và cấp độ tư duy;

• Các khả năng thuộc về kiến thức — những gì mà một người phải

học và biết;

• Các khả năng thuộc về kỹ năng— những gì mà một người có thể làm được;

• Các khả năng thuộc về hành vi — các thái độ, nguyên tắc, quy phạm, các giá trị, cách xử sự và các động cơ thúc đẩy cần có để giữ vững được vị trí.

Các yêu cầu năng lực giúp các nhân viên hiểu họ được kỳ vọng đạt được các thành tích cao hơn và giúp lãnh đạo huấn luyện các nhân viên như thế nào. Mỗi yêu cầu năng lực gồm một định nghĩa rõ ràng và một miêu tả về các hành vi cụ thể, dễ thấy. Những ví dụ về các khả năng định hướng công việc là: sự giao tiếp hiệu quả, sự đổi mới, mang lại những sáng kiến, huấn luyện, hoạt động chủ động, khả năng truyền cảm, sức thuyết phục, v.v... Để đáp ứng hiệu quả công việc, mỗi người phải có những khả năng sẵn có khác nhau. Số lượng các yêu cầu năng lực của tổ chức là khác nhau cho mỗi công việc, phụ thuộc chủ yếu vào tính chất và sự phức tạp của công việc. Quan trọng là phải thực tế và không phóng đại số lượng các năng lực cần có. Hãy để giám đốc phụ trách và nhân viên của mình chọn ra từ 5-8 khả năng liên quan nhiều nhất đến công việc. Các câu hỏi sau có thể sẽ rất hữu ích cho mục đích này:

• Đâu là những nhiệm vụ then chốt trong một chức năng có liên quan đến hoài bão chung?

• Người lao động phải có kiến thức và kỹ năng gì để có thể thực hiện các nhiệm vụ của mình?

• Cần phải có tầm suy nghĩ như thế nào?

• Những thái độ hoặc hành vi nhân viên cần có?

Các yêu cầu năng lực chọn lọc được đánh giá dưới một hình thức riêng trong buổi họp đánh giá và huấn luyện bằng cách cho điểm mỗi năng lực. Để ghi lại những điểm số này ta sử dụng các thang điểm từ 2-5 và với các miêu tả khác nhau. Sau khi xác định các

năng lực đã lựa chọn mà các hành vi quy định của mỗi khả năng cần được miêu tả trong 4-5 cấp độ, trong đó hành vi liên quan đến khả năng trong câu hỏi được thể hiện bằng những cách khác nhau. Vào cuối giai đoạn đánh giá, giám đốc phụ trách nhìn vào các cấp độ của mỗi khả năng, dựa trên thành tích quan sát được. Một sự phân loại mỗi khả năng được thống nhất, sau đó đưa ra hình thức sắp xếp tổng thể.

HOẠCH ĐỊNH KẾT QUẢ

Các thỏa thuận được lập trong buổi họp hoạch định kết quả giữa giám đốc phụ trách và nhân viên, một mặt liên quan đến các lĩnh vực: kết quả, các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và các kết quả hướng đến; mặt khác là việc sử dụng các khả năng định hướng công việc để hoàn thành công việc. Trong buổi gặp gỡ hoạch định kết quả này, mọi người trao đổi các ý kiến và tranh luận thích hợp, thể hiện những mong đợi và đi đến quyết định xem nhân viên sẽ làm thế nào để đạt được các kết quả và tuân theo các yêu cầu công việc đã thống nhất. Ở đây, nhân viên cũng sẽ chỉ ra những gì mà người đó nghĩ là có thể hoặc không thể thực hiện được, những hoài bão và khát vọng cá nhân của người đó, những gì người đó cần để đạt được các kết quả này và những gì có thể cản trở việc này. Khi tiến hành buổi gặp gỡ hoạch định kết quả, hãy đảm bảo thực hiện các việc sau:

- Tiến hành một cuộc thảo luận hai chiều (không phải một bài giảng);

- Xây dựng một tinh thần và môi trường tích cực cho buổi gặp gỡ;

- Lắng nghe quan điểm của nhân viên;

- Khuyến khích một cuộc đối thoại mở có sự tham gia của nhân viên;

- Lắng nghe phản ứng và nhận thức của nhân viên;

- Chú ý đến TĐCBCN của nhân viên, bao gồm cả sự hỗ trợ của người đó trong đời tư.

Như đã nói ở trên, chúng ta cũng nên tính đến cả một số yếu tố từ TĐCBCN của nhân viên trong các thỏa thuận kết quả, để khuyến khích sự tận tâm, động cơ và sự cống hiến của người đó và để nhận thức được "sự phù hợp tốt nhất" giữa hoài bão cá nhân và hoài bão chung. Trong những mẫu thỏa thuận kết quả, nên đề cập đến các khía cạnh dưới đây:

• Tên, nghề nghiệp, chữ ký của nhân viên và lãnh đạo của người đó

• Giai đoạn thỏa thuận

• Các khu vực kết quả

• Từ 5-8 thỏa thuận liên quan (mỗi thỏa thuận, với tầm quan trọng tương ứng, gồm có một hoặc nhiều hơn một mục tiêu, các tiêu chí đánh giá hiệu quả phù hợp và các kết quả hướng đến)

• Hỗ trợ của lãnh đạo đạt được các kết quả thỏa thuận

• Thời gian của những buổi gặp gỡ lập kế hoạch, huấn luyện và đánh giá

Những thỏa thuận liên quan đến các hành vi (các khả năng) hỗ trợ các kết quả đạt được thường được viết trên một mẫu riêng. Với mỗi yêu cầu năng lực, cần ghi lại các khía cạnh sau: định nghĩa, các cấp độ và tầm quan trọng liên quan của chúng, các hành vi được trông đợi của nhân viên trong giai đoạn đánh giá tới và sự hỗ trợ từ vị giám đốc phụ trách khi sử dụng các khả năng liên quan. Lãnh đạo và nhân viên, mỗi người nhận một bản sao các mẫu hoàn thiện; bản gốc được lưu trong hồ sơ nhân sự.

HUẤN LUYỆN

Trong giai đoạn thứ hai của chu trình phát triển tài năng (xem Hình 8.3), lãnh đạo giúp nhân viên đạt các kết quả đã thỏa thuận lúc trước và bắt đầu làm quen với các yêu cầu năng lực đã thảo

luận. Một năm khoảng hai hoặc ba lần, lãnh đạo sẽ tiến hành một buổi gặp gỡ mở và song phương với nhân viên. Dựa trên bản sao các mẫu kế hoạch đã hoàn thành, tiến hành đánh giá, kiểm tra, điều chỉnh sự tiến bộ và các thỏa thuận về hiệu quả và sự phát triển các mục tiêu của nhân viên nếu cần. Việc huấn luyện diễn ra ở đây nhằm giúp cải thiện chất lượng công việc, phát triển tài năng của nhân viên (dài hạn cũng như ngắn hạn), cải thiện cách làm việc của nhân viên đó và có ảnh hưởng tích cực đến động cơ của người đó. Việc huấn luyện cũng bao gồm cả việc tạo ra các thách thức mới và thông tin liên tục cho các nhân viên về thành tích của họ, thể hiện sự ghi nhận để khích lệ và trao thưởng cho thành tích tốt, v.v... Điều này cùng với sự thừa nhận thường xuyên sẽ tạo cho nhân viên đạt được hiệu quả cá nhân hay sự tự tin và lòng tự trọng. Trong giai đoạn huấn luyện, quá trình kiểm tra giữa kỳ chính thức về sự tiến bộ của nhân viên cũng diễn ra, đánh giá điểm mạnh của nhân viên và các khía cạnh cần phát triển. Trong giai đoạn này, người lãnh đạo đóng vai trò là người huấn luyện chính thức. Còn giám đốc phụ trách hoạt động với tư cách người được tín nhiệm tại buổi thảo luận về hoài bão (nghĩa là một người huấn luyện không chính thức). Lãnh đạo và nhân viên giữ lại những báo cáo về buổi gặp gỡ huấn luyện chính thức cho đến khi thực hiện được các thỏa thuận.

Buổi huấn luyện đầu tiên nên có sự chú ý đặc biệt. Cần phải nêu rõ với mọi người các mục tiêu, nguyên tắc, phương pháp và tần suất huấn luyện. Mẫu đánh giá việc huấn luyện cần đề cập đến các điểm sau: điều gì đang diễn ra tốt đẹp, điều gì có thể làm tốt hơn, đâu là những trở ngại gặp phải, các yếu tố hoàn cảnh nào ảnh hưởng đến việc hoàn thành công việc, cần có thêm khóa đào tạo nào và bằng cách nào. Các câu hỏi trọng tâm ở đây là: Cách thức tiến hành việc đó là gì? Làm cách nào để thực hiện việc đó tốt hơn? Điều gì thúc đẩy bạn? Điều gì ngăn trở bạn? Mọi người có tuân thủ các thỏa thuận đưa ra không? Các hành động có đủ để đưa đến kết quả không? Công việc liên tục có trục trặc ở đâu? Bạn đã học được điều gì? Bạn chưa học được điều gì? Cũng nên đưa ra các thỏa thuận cho giai đoạn đến khi đánh giá (ai làm gì và khi nào). Một điều quan trọng nữa là cần biết tại sao những người đồng nghiệp không làm như mong đợi. Có thể đề cập đến nhiều nguyên nhân khác nhau, như họ không biết họ phải làm gì hay họ không biết cách thức và lý do tại sao họ phải làm việc đó; họ nghĩ cách làm của bạn sẽ không hiệu quả, cách làm của họ tốt hơn, họ đã đang làm việc đó, hay một việc khác quan trọng hơn. Ở đây cần có huấn luyện hiệu quả từ người lãnh đạo.

Robert Greenleaf đã viết: “Những nhà lãnh đạo giỏi trước tiên phải trở thành những người phục vụ tốt.”

Còn Klaus Schwab, người sáng lập và là Chủ tịch của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, tin rằng: “Ba yếu tố quan trọng của kỹ năng lãnh đạo là trí tuệ, trái tim và tâm hồn:

1. Trí tuệ là tính chuyên nghiệp cần thiết để làm chủ kiến thức chuyên môn và đứng đầu một lĩnh vực, cũng như thước đo sự tôn trọng xứng đáng và phù hợp với những người chuyên nghiệp tài giỏi. Những nhà lãnh đạo vĩ đại đáng được sự tôn trọng như thế.

2. Trái tim bao hàm sự gắn bó chặt chẽ với động cơ, nhiệm vụ cũng như tình cảm yêu thương được đánh thức sau đó, bị thu hút và tiếp thêm sinh lực bởi sự mãnh liệt của tình cảm. Những nhà lãnh đạo vĩ đại đem lại tình yêu như thế.

3. Tâm hồn bao hàm sự ràng buộc với một nhiệm vụ và các giá trị cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó, cũng như niềm tin có được thông qua sự định hướng của các giá trị đạo đức. Những nhà lãnh đạo vĩ đại truyền cảm hứng cho lòng trung thành như thế”.

Cũng như những gì mà N. R. Narayana Murthy, Chủ tịch Công ty TNHH Công nghệ Infosys đã nói: “Niềm tin của nhân viên là nhân tố quan trọng nhất cho sự lãnh đạo thành công.”

Bảng 8.2 đưa ra một danh sách các thái độ, nhiệm vụ và kỹ năng của những nhà lãnh đạo và những người huấn luyện hiệu quả.

Bảng 8.2. Các thái độ, nhiệm vụ và kỹ năng của những nhà lãnh đạo và người huấn luyện hiệu quả

CÁC THÁI ĐỘ VÀ CÁC NHIỆM VỤ	*CÁC KỸ NĂNG*
▪ Coi nhân viên của mình là con người chứ không phải là người làm thuê ▪ Khuyến khích thái độ học hỏi cơ bản và làm việc thông minh hơn chứ không phải chăm chỉ hơn ▪ Chú ý đến sự phát triển tâm hồn của bản thân và nhân viên ▪ Tin vào trực giác ▪ Biết và hiểu hoài bão cá nhân, hoàn cảnh sống, thế mạnh, thói quen, điểm yếu, các vấn đề, cảm giác đối với công việc, sở thích và những điều không thích của nhân viên ▪ Hướng dẫn nhân viên cách học hỏi và khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp ▪ Đừng trốn tránh hay cố né tránh các vấn đề ▪ Ghi nhận và thể hiện sự trân trọng với các đóng góp của họ. ▪ Chủ động lắng nghe nhân viên và tôn trọng họ ▪ Giúp nhân viên giữ lòng tự trọng và tôn trọng, hỗ trợ các kỹ năng của họ	▪ Có khả năng tự nhận thức, tự điều chỉnh và thấu cảm cao ▪ Cởi mở, chân thành, đáng tin cậy, kiên định và không giấu giếm ▪ Không ích kỷ và trở thành một người hết lòng phục vụ ▪ Không có bản ngã ▪ Có khả năng tự nhận thức dựa trên TĐCBCN ▪ Có các khả năng trực giác ▪ Kiên nhẫn, quyết đoán, tích cực, nhiệt thành, tiên phong, định hướng kết quả và cởi mở với sự thay đổi ▪ Có sự kiên trì và khả năng thuyết phục

• Giúp nhân viên đảm nhận trách nhiệm và khuyến khích tính độc lập của họ • Là một người tâm lý, luôn tập trung vào việc phát triển và phát huy kiến thức • Xóa bỏ các giới hạn cản trở việc nhân viên đưa ra các các quyết định độc lập • Đúng hẹn và thể hiện sự cố gắng đạt được các kết quả • Tạo cho nhân viên cảm giác an toàn • Tạo dựng và nuôi dưỡng lòng tin và sự tôn trọng • Thể hiện tầm nhìn và truyền bá tầm nhìn này một cách quyết đoán • Thể hiện sự quan tâm • Khuyến khích làm việc nhóm, dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau, sự tôn trọng và cởi mở • Tạo một môi trường nhiều hứng thú, sự đam mê, cống hiến và lòng nhiệt thành • Cho phép tranh luận để tạo ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của người đó • Gần gũi với nhân viên, truyền cảm hứng cho nhân viên và đưa ra những ý kiến phản hồi tích cực • Cho nhân viên thấy các hoạt động của người đó góp phần cho tổng thể lớn hơn ra sao	• Có khả năng nhận ra những khả năng tiềm ẩn của nhân viên • Tư duy một cách hệ thống và thực tế • Biết cách phát huy điểm mạnh ở nhân viên • Biết lắng nghe • Có thể đặt mình vào vị trí của nhân viên • Tốt bụng và khiêm tốn • Có thể thực hiện các quy tắc và các giá trị để "cảm giác chúng ta" phát triển • Có khả năng thuyết phục nhân viên tin vào các lựa chọn của lãnh đạo • Có thể xây dựng một mối quan hệ tin cậy • Có thể giải quyết sự đối đầu • Có thể phân biệt cái quan trọng với cái ít quan trọng hơn và có

• Tạo cảm hứng để nhân viên đặt ra các mục tiêu cụ thể, thực tế và vừa phải, và để đạt được các mục tiêu đó • Khuyến khích và thúc đẩy nhân viên luôn dẫn đầu và phục vụ khách hàng • Duy trì và khuyến khích các mối quan hệ với nhân viên bằng sự hiểu biết • Tạo môi trường thuận lợi cho nhân viên thành công và chủ động chịu trách nhiệm với công việc của mình • Khuyến khích việc học nhóm và học tập cá nhân, tạo cảm hứng để trao đổi kiến thức chuyên sâu • Cho phép nhân viên được mắc lỗi • Khuyến khích các mối quan hệ thân mật giữa các nhân viên • Xác định rõ yêu cầu với các nhiệm vụ và vị trí • Giúp đỡ các nhân viên phân biệt giữa những vấn đề chính và vấn đề thứ yếu, giúp đỡ họ khi cần thiết • Xem xét đến cả các hoàn cảnh cá nhân và đời tư của nhân viên • Đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống • Khen ngợi nhân viên làm tốt và chú ý tới những người có thiếu sót	thể cân bằng tốt các ưu tiên ngắn và dài hạn • Có thể giao tiếp rõ ràng, cởi mở và hợp lý • Có thể giải quyết vấn đề một cách hệ thống • Có tài nhận định các xu thế nổi trội và dự đoán trước các xu thế này • Có thể hoạt hóa, thúc đẩy và kích thích mọi người • Có khả năng quyết định định hướng của tổ chức và phân biệt giữa ước mơ với thực tế khắc nghiệt • Có sáng kiến và dám chấp nhận sai lầm • Xây dựng đường hướng nhưng cởi mở tiếp nhận đường hướng mới • Có thể thúc đẩy, tạo cảm hứng và khiến mọi người trở nên nhiệt thành

▪ Tốt nhất là giao tiếp trực tiếp ▪ Tin vào bản thân và những người khác ▪ Hình thành TĐCBCN của mình, áp dụng nó vào công việc và cuộc sống theo chu trình LTĐT ▪ Chia sẻ TĐCBCN với các nhân viên khác ▪ Tiến hành các buổi thảo luận về hoài bão định kỳ với nhân viên ▪ Phấn đấu vì "sự phù hợp nhất" giữa hoài bão cá nhân của nhân viên và hoài bão chung ▪ Khuyến khích nhân viên hình thành và áp dụng TĐCBCN của họ và chia sẻ nó với người khác	▪ Cởi mở và linh hoạt nhưng hành động dứt khoát ▪ Có khả năng tạo ra sự quan tâm và củng cố nó ▪ Có khả năng tránh xung đột và thương thảo tốt ▪ Có khả năng đánh giá đầy đủ tài năng và điểm yếu của nhân viên

Bảng 8.2. Các thái độ, nhiệm vụ và kỹ năng của những nhà lãnh đạo và người huấn luyện hiệu quả

Ngoài những điều này, người lãnh đạo phải thảo luận hiệu quả thực hiện công việc theo cách không phê phán và đưa ra phản hồi thành tích. Sự phản hồi về hiệu quả là cần thiết cho việc huấn luyện chính thức. Tôi sẽ giải thích chi tiết điều này trong phần bên dưới đây.

Đưa ra và nhận phản hồi về hiệu quả

Việc nêu phản hồi về hiệu quả gắn với việc đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho các nhân viên về hiệu quả cần được củng cố. Nó chỉ ra những gì cần cải thiện, tại sao cần cải thiện và cách thức thực hiện. Đưa ra và nhận phản hồi về hiệu quả liên quan đến việc định hướng lại, sửa đổi và khen ngợi.

Một số nguyên tắc chỉ đạo chung về phản hồi về hiệu quả:

- Mô tả hành vi và thành tích dẫn đến sự phản hồi; chứ không mô tả về bản thân nhân viên.
- Không được đưa phản hồi về hiệu quả để phán xét nhân viên, mà là nhằm mục tiêu để đạt được sự cải thiện.
- Cụ thể, chứ không chung chung; nó phải rõ ràng để nhân viên có thể hiểu được thông điệp của nó và nên tập trung vào các vấn đề quan trọng.
- Tập trung vào việc cải thiện tương lai, chứ không phải khiển trách cứ quá khứ.
- Vì lợi ích của cả nhân viên lẫn lãnh đạo.
- Tích cực chứ không được thiếu tính xây dựng.
- Chỉ có ý nghĩa nếu và khi nhân viên cởi mở với nó.
- Nên thực hiện ngay, chứ không nên trì hoãn.
- Hai chiều, chứ không phải một chiều.

Các nguyên tắc phản hồi quan trọng nhất cho *người lãnh đạo* là:

- Trước hết phải xác định rõ những gì bạn muốn phản hồi và thu thập dữ liệu cần thiết.
- Hãy kiên nhẫn và có tính xây dựng. Quan sát và đưa ra sự phản hồi mang tính xây dựng về hiệu quả.

- So sánh các kết quả thể hiện với các mục tiêu. Thảo luận về hiệu quả với nhân viên và điều chỉnh Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân. Giúp nhân viên điều chỉnh TĐCBCN của họ.
- Trình bày phản hồi theo cách nói về một cơ hội chứ không phải một mối đe dọa.
- Hãy khách quan và cụ thể; nêu rõ những tác động do hiệu quả của nhân viên mang lại đối với bạn, đưa ra cả các ví dụ và nhận xét.
- Hãy cởi mở và thành thật.
- Hãy làm trọn vẹn; dành thời gian để khiến cho sự phản hồi trở nên hữu ích.
- Quan sát biểu hiện hành vi của người khác (những gì mà bạn nhìn thấy) và không phán xét (đưa ra những lời đánh giá), không công kích.
- Tạo cho nhân viên cơ hội được phản hồi; lắng nghe thật chăm chú và luôn đón nhận ý kiến của họ.
- Thể hiện rằng bạn tin tưởng nhân viên và kết thúc cuộc đối thoại bằng một số nhận xét tích cực về tương lai.
- Đánh giá đúng con người của nhân viên, không chỉ những thành tích của họ.
- Những ý kiến phản hồi đưa ra phải mang tính chọn lọc; chỉ đưa ra ý kiến phản hồi nếu vào thời điểm đó ý kiến phản hồi của bạn giúp ích được cho nhân viên.

Các nguyên tắc phản hồi quan trọng nhất với *nhân viên* là:

- Lắng nghe chăm chú và cẩn thận những gì giám đốc nói trước khi bạn chấp nhận ý kiến phản hồi; yêu cầu giải thích khi có gì chưa rõ.
- Đừng lâm vào trạng thái tự vệ hay bắt đầu công kích; đừng đi tìm sự giải thích; phản hồi về hiệu quả là một quá trình học hỏi.

- Chấp nhận ý kiến phản hồi và phân tích tại sao bạn lại hành động theo cách đã làm.
- Ý thức rằng giám đốc của bạn có khuynh hướng nghĩ tốt về bạn; đừng cảm thấy là bạn đang bị công kích.
- Đừng thể hiện các cảm xúc tiêu cực; hãy nghiên cứu ý kiến phản hồi cùng với giám đốc của bạn.
- Đừng cố trở nên hài hước hay thông minh; tập trung vào việc thay đổi cho tốt hơn. Hãy phấn đấu để đáp ứng hay vượt quá những mong đợi về hiệu quả.
- Đặt các câu hỏi để làm rõ ý kiến phản hồi.
- Đánh giá cẩn thận sự hữu ích của ý kiến phản hồi.
- Đừng phản ứng dữ dội và hung hăng với ý kiến phản hồi tiêu cực; hãy thu thập thông tin từ đó.
- Đừng coi ý kiến phản hồi là lời chỉ trích.
- Thể hiện sự cảm kích với giám đốc của bạn bởi vì người đó đã có can đảm giúp đỡ bạn.
- Hãy ghi lại những bài học rút ra từ các ý kiến phản hồi.
- Đánh giá hiệu quả của bạn so với Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân và TĐCBCN. Hãy tìm kiếm các cơ hội để liên tục học hỏi và cải thiện hiệu quả của bạn.

ĐÁNH GIÁ

Đánh giá là giai đoạn thứ ba trong chu trình phát triển (xem Hình 8.3). Giai đoạn này diễn ra trong buổi họp đánh giá vào cuối quá trình. Trong buổi họp đánh giá, thảo luận các mẫu đã hoàn thiện trong các giai đoạn trước (huấn luyện và đánh giá kết quả). Cuộc họp này diễn ra trong 1-2 giờ và không giống như buổi họp huấn luyện, cuộc họp này diễn ra một chiều. Ở đây, chỉ có giám đốc đưa ra ý kiến về mức độ hiệu quả của nhân viên. Sự đánh giá này dựa trên việc quan sát hành vi của nhân viên trong toàn bộ quá trình và việc thực hiện các thỏa thuận về kết quả. Giám đốc kiểm tra xem nhân viên đã hoàn thành hết các thỏa thuận chưa, có đạt được các mục tiêu kết quả đã thống nhất hay chưa và cách thức thực hiện các mục tiêu đó. Việc đánh giá chủ yếu đề cập đến các kết quả của các khuôn khổ. Các thỏa thuận nghề nghiệp và kết quả cũng được đánh giá. Bằng cách đưa ra ý kiến phản hồi với nhân viên trong suốt cả năm và thông qua các buổi họp huấn luyện thường xuyên, nhiều khả năng nhân viên sẽ chấp nhận sự đánh giá theo cách tích cực và sẽ không có bất ngờ xảy ra. Giám

đốc đưa ra đánh giá của mình về thành tích của nhân viên trên bảng nhận xét, dựa trên thỏa thuận về kết quả và năng lực. Dựa trên hai ý kiến nhận xét này, đưa ra ý kiến cuối cùng. Bảng nhận xét này cũng ghi thời gian diễn ra buổi họp và các nhu cầu phát triển (tiếp theo là giáo dục và đào tạo để cải thiện hiệu quả và phát triển năng lực của nhân viên). Buổi họp đánh giá kết thúc bằng lời giải thích về ý kiến. Bản đánh giá hoàn chỉnh có chữ ký của giám đốc và nhân viên, được lưu trong hồ sơ nhân sự của nhân viên, cả giám đốc và nhân viên mỗi người giữ một bản sao.

Phương pháp phản hồi 360° được sử dụng ngày càng thường xuyên trong việc đánh giá và phát triển tài năng, nhằm nhận thức chính xác hơn về các hành vi của nhân viên. Phương pháp phản hồi 360° là một hình thức đánh giá và học hỏi hiệu quả, nhờ đó nhân viên không chỉ thu được ý kiến phản hồi từ các cố vấn trực tiếp của mình về cách thức tiến hành công việc của họ (hành vi và hiệu quả), mà còn tiếp nhận được ý kiến phản hồi từ các đồng nghiệp, các thuộc cấp, khách hàng, nhà cung cấp và những người hiểu rõ các hoạt động thường ngày của họ. Ở đây họ đóng vai trò là những người đưa ra các ý kiến phản hồi và là các điểm tham chiếu bằng cách hoàn thành bản câu hỏi giấu tên về các năng lực định hướng công việc của nhân viên. Danh sách này cũng có thể do tự bản thân nhân viên hoàn thành, lúc này nhân viên đóng vai trò là người tiếp nhận ý kiến phản hồi. Hệ thống phản hồi 360° là một sự bổ sung có giá trị cho hệ thống đánh giá tổng hợp được mô tả trước đây. Nó là một phương pháp được sử dụng thường xuyên hơn ở các cấp hoạt động và quản lý bậc trung để đạt được nhận thức chính xác về hành vi của giám đốc và nhân viên. Nó là một phương pháp học tập và cải thiện hiệu quả.

PHÁT TRIỂN TÀI NĂNG

Sau khi tiến hành các buổi họp đánh giá, huấn luyện, đánh giá kết quả và đạt được phản hồi 360°, cả nhân viên và giám đốc đều biết những năng lực định hướng công việc nào cần được phát triển thêm để hoàn thành tốt công việc. Có rất nhiều công cụ có thể sử dụng để phát triển tài năng của nhân viên, như:

• Các khóa huấn luyện, đào tạo, hội thảo, hội nghị và đào tạo tại chỗ, tất cả đều tập trung vào vị trí làm việc của nhân viên.

• Tạo ra các tình huống thực hành, tích lũy kinh nghiệm thông qua hoạt động thực tế (học qua thực hành).

• Hướng dẫn và huấn luyện cá nhân tại nơi làm việc.

• Chỉ định các cố vấn dày dạn kinh nghiệm hay những người huấn luyện cho các nhân viên cấp dưới, cử các đồng nghiệp giàu kinh nghiệm kèm cặp họ.

• Phản hồi 360°, luân chuyển công việc, các mẹo phát triển và xây dựng nhóm.

• Học hỏi từ điểm mạnh và điểm yếu của mình (sự tự suy ngẫm) trên cơ sở TĐCBCN và chu trình LTĐT.

• Tổ chức buổi gặp thảo luận về hoài bão bí mật, tự nguyện, thân mật và định kỳ giữa giám đốc chuyên môn và nhân viên, lấy TĐCBCN của nhân viên làm chủ đề của buổi thảo luận.

• Khuyến khích từ việc sử dụng TĐCBCN, tập trung vào công việc cũng như thời gian rảnh rỗi; các giám đốc và nhân viên phải có sáng kiến và trách nhiệm trên cơ sở TĐCBCN để không ngừng phát triển tài năng của mình.

Trong hầu hết các trường hợp, lộ trình phát triển trên là bắt buộc, nhằm tạo cho nhân viên cơ hội phát triển những năng lực cần thiết để hoàn thành tốt công việc. Khuyến khích phát triển những khả năng này càng nhiều càng tốt bằng thực hành, thông qua việc học bằng cách thực hành và trong từng vị trí công việc.

John W. Gardner, Chủ tịch Tập đoàn Carnegie từng nói: “Ngày nay, rất nhiều cách giáo dục không hề hiệu quả. Thường thì chúng ta để cho những người trẻ tuổi cắt hoa trong khi nhẽ ra chúng ta nên dạy họ cách trồng cây cối của chính họ.”

Tiếp thu các kiến thức và kỹ năng mới và phát huy chúng trong công việc hàng ngày giúp chúng ta làm việc thông minh hơn (thay vì chăm chỉ hơn). Có thể thấy rằng tri thức và các năng lực

về kỹ năng là những thứ có thể đạt được qua học hỏi. Ngược lại, các năng lực hành vi trong chừng mực nào đó lại là thuộc tính bẩm sinh, do đó rất khó đào tạo. Trong nhiều trường hợp, các năng lực hành vi có thể được phát triển thông qua quá trình huấn luyện cá nhân. Để hỗ trợ quá trình phát triển tài năng hiệu quả, ta nên kết hợp một cách có hệ thống TĐCBCN của nhân viên trong quá trình này và phối hợp nó với khả năng phát triển khả năngnăng lực định hướng công việc của người đó. Ngoài ra, khuyến khích nhân viên thực hành những gì họ học được từ các nỗ lực phát triển của họ và chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm của họ với đồng nghiệp. Khi họ làm như vậy, hãy khen ngợi họ. Hãy hỏi họ xem họ muốn phát triển các khả năng học tập của mình trong lĩnh vực nào, hãy để họ bổ sung những điều này trong TĐCBCN và Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của họ. Điều này khiến chúng ta liên tưởng đến quan điểm của Garry Jacobs — "Hãy nhìn nhận mỗi cá nhân như một con người hoàn chỉnh và vượt ra ngoài vai trò nhân viên của người đó. Hãy cố biết và hiểu về hoài bão cá nhân, hoàn cảnh sống, điểm mạnh, thói quen, điểm yếu, các khó khăn, các cảm xúc liên quan đến công việc, các sở thích và những điều không ưa. Hãy đối xử với người đó phù hợp với những hiểu biết ấy: tôn trọng ý kiến và cảm giác, nguyện vọng và nhu cầu của người đó, quan tâm đến sự phát triển, sự trưởng thành, hạnh phúc, sức khỏe của người đó, v.v... Khi quan tâm đến nhân viên thì điều tốt nhất là hãy chú ý đến công việc họ làm và ghi nhận họ, tạo cho mỗi nhân viên cơ hội được học hỏi ngay các kỹ năng mới và tiếp thu tri thức mới cũng như thể hiện các trách nhiệm mới phù hợp với các năng lực của mình, v.v... Có một số các tiêu chí để đảm bảo rằng mỗi nhân viên đều nhận được đủ sự quan tâm chú ý mà người đó đáng được nhận, đó là:

1. Nhân viên phải được coi là một con người chứ không chỉ là một người làm thuê;

2. Công việc mà nhân viên đó làm phải mang lại sự thỏa mãn về tâm lý khiến nhân viên đó mong muốn làm việc thêm;

3. Nhân viên đó phải liên tục tìm thấy các kỹ năng mới để bổ sung vào năng lực của mình;

4. Công việc phải có động lực sáng tạo để nhân viên đó không rơi vào cảm giác thất vọng và căng thẳng;

5. Công việc của nhân viên đó phải giúp phát huy toàn bộ năng lượng và cống hiến năng lượng đó cho công việc sao cho tình trạng mệt mỏi là tối thiểu;

6. Nên có sự đánh giá trung thực và sự thừa nhận các tài năng mới xuất hiện hay mới được phát hiện. Công việc phải giúp khám phá và phát triển những tài năng này".

Dựa trên Nghiên cứu về lực lượng lao động hiệu quả cao của Công ty Cung cấp dịch vụ và Tư vấn công nghệ Accenture, Mỹ (tháng 12 năm 2004), người ta đã đưa ra các nhận xét sau đây: "Khi việc đạt hiệu quả cao trong công ty ngày càng phụ thuộc vào con người, việc nâng cao các kỹ năng và hiệu suất của lực lượng lao động chủ chốt trở thành một vấn đề lớn. Điều này có nghĩa là phải giải quyết một số yếu kém trong quá trình đào tạo và nguồn nhân lực đang cản trở lực lượng lao động trong việc phát huy đầy đủ tiềm năng của họ. Bằng cách đầu tư có chiến lược vào các giải pháp tổng thể mới liên quan đến vòng đời trọn vẹn của người nhân viên – bao gồm các quá trình then chốt như tuyển dụng, học hỏi và quản lý hiệu quả – các công ty có thể mang một cách tiếp cận có kỷ luật và chặt chẽ hơn với các nguồn nhân lực và việc học hỏi. Trong quá trình đó, họ có thể tạo ra các lực lượng lao động hiệu quả cao giúp công ty đạt được lợi thế cạnh tranh liên tục trong nhiều năm".

Khái niệm TĐCBCN sẽ giúp bạn thực hiện hoài bão này.

Tôi biết một công ty lấy việc quản lý tài năng dựa trên các nguyên tắc TĐCBCN là một cách sống. Đó là Infosys Technologies Ltd., một công ty hàng đầu trên thế giới về tư vấn và các dịch vụ công nghệ thông tin và là một trong những công ty công nghệ phát triển nhanh nhất trên thế giới. Công ty Ấn Độ này đã bước sang năm hoạt động thứ 25. N. R. Narayana Murthy, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Tập đoàn quyền lực này dự định biến công ty trở thành một công ty toàn cầu, phát triển lớn mạnh hơn. Trong một cuộc gặp gỡ của các nhà phân tích tại Hyderabad nhân lễ kỷ niệm bạc của Infosys, ông Narayana Murthy đã nói về hoài bão tương lai của mình.

HOÀI BÃO TƯƠNG LAI CỦA NARAYANA MURTHY

Ngày hôm nay chúng ta bắt đầu lễ kỷ niệm bạc. Việc chúng ta điều hành hoạt động kinh doanh cho đến thời điểm này thật đáng ca ngợi. Khi tôi đứng đây, trong đầu tôi chợt nảy ra một số ý nghĩ rất thú vị. Ý nghĩ quan trọng nhất liên quan đến thời điểm khởi đầu của Infosys. Đó là vào một buổi sáng mùa đông tháng Giêng năm 1981. Khi đó chúng tôi có bảy người tụ họp trong căn hộ của tôi và sáng lập ra Infosys. Chúng tôi đều mang rất nhiều hy vọng, sự tin tưởng, sự tận tụy, sinh lực, sự nhiệt thành, sự chăm chỉ, niềm đam mê và một cảm giác cống hiến. Chúng tôi chỉ thiếu một thứ, đó là tiền. Bảy người chúng tôi góp lại cũng chỉ được 250 đô la làm vốn ban đầu. Chúng tôi chưa bao giờ mơ tới danh tiếng, doanh thu và lợi nhuận. Ngay từ ngày đầu tiên, ước mơ của chúng tôi là xây dựng một công ty mà trên hết thảy là sẽ được tôn trọng. Từ đầu, nhóm của chúng tôi đã cùng cam kết xây dựng một hệ thống giá trị mạnh mẽ. Chúng tôi tin vào việc đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích của cá nhân. Chúng tôi tin vào một doanh nghiệp đạo đức và hợp pháp. Chúng tôi tin vào sự tôn trọng và sự hài lòng lâu bền. Và mỗi người trong chúng tôi đã bổ sung sức mạnh cho công ty.

Đối với tôi, công việc kinh doanh cũng giống như một cuộc đua maratông. Tôi tin rằng chìa khóa cho việc hợp tác thành công là sự bền vững. Trong mắt tôi các công ty như IBM, Levers và GE là những vị anh hùng. Doanh thu của các hãng này đã tăng lên theo từng quý, trong một thời gian dài. Bản thân Infosys cũng đã đạt sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận liên tục trong hơn 49 quý, từ khi công ty được cấp giấy phép kinh doanh ở Ấn Độ. Chúng tôi đã thể chế hóa thành tích và trách nhiệm trong các hệ thống và quy trình của chúng tôi, thông qua việc trao quyền hành động hợp pháp cho nhân viên của mình.

Vậy tôi mong muốn Infosys đạt được điều gì trong 25 năm tới? Tôi muốn đây sẽ trở thành nơi mà mọi người với mọi quốc tịch, chủng tộc và tín ngưỡng tôn giáo khác nhau sẽ cùng làm việc, trong một môi trường cạnh tranh khắc nghiệt nhưng vô cùng lịch sự và nghiêm trang, để bổ sung ngày càng nhiều các giá trị cho các khách hàng của chúng tôi. Giống như chúng tôi đã nhận được sự tôn trọng ở Ấn Độ, tôi muốn Infosys trở thành công ty đáng được tôn trọng nhất ở mọi quốc gia mà công ty có hoạt động. Nhưng, để đạt được những giấc mơ này, chúng tôi phải tiếp tục sống sót trong 250 năm tới. Tôi biết chúng tôi có thể làm được điều này vì các lý do sau đây:

• Chúng tôi có một người lãnh đạo phi thường là Nandan (Nandan Nilekani, CEO của Infosys), một người có tầm nhìn, chân giá trị và động lực vĩ đại. Ông còn được sự hậu thuẫn của một đội ngũ quản lý tốt nhất và những chuyên gia trong ngành kinh doanh này.

• Đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi rất đông, với hơn 500 nhà lãnh đạo tạo nên một phần trong chương trình cố vấn và đào tạo khả năng lãnh đạo.

• Chiến lược chống rủi ro ở Infosys đảm bảo rằng mỗi vị trí đều được hỗ trợ và rằng mọi người trong công ty đều được tham gia vào quá trình ra quyết định.

• Nói cách khác, không phải một người, mà là một nhóm cùng xem xét mỗi quyết định.

Do đó, ở Infosys, chính các ý tưởng của ban lãnh đạo và chế độ nhân tài đưa đến mọi quyết định. Mỗi quyết định đều được hỗ trợ bởi một loạt các hệ thống, quy trình và công nghệ mạnh mẽ. Hệ thống giá trị của công ty là sự bất biến về thời gian và hoàn cảnh. Cuối cùng, và quan trọng nhất đó là tôi thấy được trẻ tuổi, thấy được yếu tố "cảm thấy hài lòng" và sự tin tưởng xung quanh mình. Đây là lý do tại sao tôi tin Infosys sẽ tiếp tục phục vụ xã hội trong tư cách một người chơi lâu dài.

Chính sách nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển tài năng của nhân viên. Các chính sách tuyển dụng mục tiêu và phương pháp TĐCBCN có thể đảm bảo cho sự phù hợp công việc cần thiết bằng cách kết hợp các khả năng, thái độ và động lực của các nhân viên với các yêu cầu về công việc và hoài bão chung của tổ chức. Từ những gì đã đề cập ở trên, rõ ràng là có thể sử dụng TĐCB như một công cụ tuyển dụng hiệu quả. Các chuyên viên nhân sự, dựa trên hoài bão cá nhân đã hình thành của mình, sẽ hiểu rõ hơn về hoài bão và động cơ của các ứng viên có triển vọng. Hoài bão cá nhân của một ứng viên có ý nghĩa hơn là một bản sơ yếu lý lịch. Có thể là một ứng viên có CV phù hợp với vị trí tuyển dụng, nhưng nếu không có sự phù hợp giữa hoài bão cá nhân của ứng viên với hoài bão của tổ chức thì sẽ không thể hỗ trợ cho thành tích của người đó. Do đó, một sự phù hợp giữa mô tả công việc và hoài bão cá nhân của một ứng viên sẽ khiến khách hàng hài lòng hơn. Như vậy, bằng cách sử dụng phương pháp

TĐCBCN, ta có thể lựa chọn các ứng viên hiệu quả hơn và tổ chức các buổi gặp gỡ tuyển dụng khoa học hơn. Với TĐCBCN, ta có thể chọn được đúng người đúng việc. Bảng bên dưới thể hiện các cách thức giúp xây dựng lực lượng lao động thành tích cao và khả năng quản lý tài năng hiệu quả trong tổ chức của bạn.

CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ TÀI NĂNG HIỆU QUẢ

• Dành thời gian để giao tiếp thực sự với các nhân viên của mình… Đừng chỉ nói về công việc mà hãy thu hút họ vào quá trình ra quyết định bất cứ khi nào có thể, thường xuyên thể hiện sự ghi nhận với nhân viên và cười nhiều hơn.

• Khiến mọi người vui vẻ bằng cách để họ tự kiểm soát hành động và cuộc sống của chính mình và đối mặt với các thử thách. Họ sẽ vui vẻ nhất khi họ được tự do. Điều này đòi hỏi cơ hội để xây dựng lòng tự trọng, sự tin tưởng, cảm giác trách nhiệm và tận tụy.

• Trao quyền cho mọi người; giúp họ phát triển những khả năng thực sự của họ.

• Các tổ chức giống như những thực thể sống, hãy đối xử với những con người trong đó đúng nghĩa con người. Nếu bạn có một chiến lược kinh doanh hợp lý dựa trên sự quan tâm đến con người và không phương hại đến ai thì thành công về tài chính sẽ tự tìm đến.

• Liên tục huấn luyện và đào tạo nhân viên tiếp nhận các kỹ năng mới trong phạm vi khả năng của họ. Hỗ trợ các nhân viên phát triển các kỹ năng trực giác của họ trên cơ sở sử dụng TĐCBCN. Đưa ra quyết định trên cơ sở trực giác rất nhanh chóng, chính xác và hiệu quả. Cũng nên lựa chọn các nhân viên mới trên cơ sở những kỹ năng này.

• Khuyến khích các nhà quản lý và nhân viên hình thành TĐCBCN của riêng họ, thực hiện theo chu trình LTĐT, và trên cơ sở này liên tục bước vào những thách thức mới. Một tổ chức càng cần đổi mới bao nhiêu thì các thành viên của nó càng cần phải hình thành và thực hiện các TĐCBCN của mình bấy nhiêu. Hãy để các nhân viên và nhà quản lý xác định các mục tiêu phát triển cá nhân cụ thể và

hợp lý của họ trên cơ sở TĐCBCN và khiến họ có trách nhiệm với việc đạt được các mục đích này. Những việc này phải phù hợp với hoàn cảnh học tập cụ thể của họ. Các hoạt động và các mục tiêu phát triển cá nhân phải phù hợp với Thẻ điểm cân bằng của tổ chức.

• Tổ chức buổi thảo luận về hoài bão tự nguyện, thân mật giữa giám đốc phụ trách và nhân viên của mình.

• Khuyến khích nhân viên hiểu biết thêm về sự tự ý thức trách nhiệm và để họ hiểu rằng sự phát triển của họ là trách nhiệm của chính họ. Để họ hiểu rằng chính họ phải có trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức để phát triển bản thân và trở nên chủ động hơn, vì lợi ích của chính bản thân họ, những người thân yêu của họ, cho công việc, tổ chức, đất nước của họ và vì thế giới này.

• Hãy đảm bảo một môi trường an toàn trong đó nhân viên sẵn sàng học hỏi, thử nghiệm những điều mới, tiếp nhận các thử thách mới và phát triển các kỹ năng liên quan theo chu trình LTĐT.

• Hãy đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống với một không khí thú vị.

• Hãy tin tưởng nhân viên của bạn. Ralph Waldo Emerson đã nói: "Hãy tin tưởng mọi người và họ sẽ thành thật với bạn; hãy đối xử với họ thật cao thượng và họ sẽ thể hiện bản thân là những người cao thượng".

• Cho phép mắc lỗi. Cho nhân viên được tự do thất bại. Nếu không có thất bại, việc học tập sẽ không tồn tại và việc tiếp nhận các thách thức sẽ không được khuyến khích. Theo Henry Ford: "Sự thất bại chỉ đơn giản là cơ hội bắt đầu lại, lần này theo một cách thông minh hơn". Không có sự thất bại, đó chỉ là những bài học.

• Tạo cho nhân viên sự tự tin. Hãy nhớ rằng Jack Welch đã nói: "Tạo cho mọi người sự tự tin là điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm. Bởi vì sau đó họ sẽ hành động".

• Khuyến khích đội ngũ quản lý và nhân viên hành động có đạo đức, đồng thời cân bằng giữa hoài bão và hành vi cá nhân, để có thể phát triển sự tín nhiệm cá nhân và sự thanh thản tâm hồn. Nếu không có hành vi đạo đức thì sẽ không có việc học hỏi cá nhân bền vững.

• Phấn đấu để đạt được "phù hợp nhất" giữa nhân viên và tổ chức trên cơ sở sự cân bằng giữa hoài bão của cá nhân và hoài bão của tổ chức, thông qua đó, khơi dậy niềm hứng thú và sự tận tụy từ bên trong.

• Thực hiện bài tập thở và giữ im lặng 10-20 phút mỗi sáng.

• Tổ chức buổi họp về hoài bão bảo mật, tình nguyện, thân mật và định kỳ.

• Giúp các giám đốc và các nhân viên phụ trách nhân sự hiểu rằng trong quá trình này họ cần phải hoàn thành tốt vai trò của một người cố vấn tin cẩn. Họ có nhiệm vụ cải thiện chất lượng đời sống của nhân viên trên cơ sở phương pháp TĐCBCN và chu trình LTĐT, đưa nhân viên bước vào các thử thách lớn hơn và để họ hứng thú với công việc và vui vẻ. Chất lượng cuộc sống của nhân viên cũng sẽ cải thiện và họ sẽ trở nên thỏa mãn và hài lòng hơn.

• Giúp các giám đốc và các chuyên viên nhân sự hiểu rằng một môi trường gia đình lành mạnh ảnh hưởng rất lớn đến công việc và không thể bỏ qua điều này. Nhiệm vụ của họ là phải khuyến khích các nhân viên áp dụng có hệ thống TĐCBCN của họ trong phạm vi gia đình và giúp cải thiện hoàn cảnh gia đình trên cơ sở chu trình LTĐT.

• Khuyến khích các giám đốc và nhân viên chia sẻ TĐCBCN của họ với nhau nhằm tạo sự tin tưởng lẫn nhau và tạo môi trường học nhóm.

• Ưu tiên thực sự cho việc phát triển tài năng.

• Hướng dẫn cho các giám đốc và nhân viên cách học hỏi.

• Khuyến khích sự giao tiếp thân mật giữa các nhân viên.

• Hãy đảm bảo rằng có các hình mẫu để mọi người noi theo.

• Loại bỏ sự sợ hãi và sự ngờ vực ra khỏi tổ chức trên cơ sở quan niệm về TĐHQTT và TĐCBCN. Khi không còn sự sợ hãi, khi sự can thiệp về mặt quản lý được giảm bớt và khi khả năng tự quản lý nâng cao thì công việc sẽ trở nên tuyệt vời hơn.

• Tạo điều kiện cho mọi người được chuẩn bị để biến kiến thức thành hành động, để chia sẻ với nhau và để học cách học hỏi.

• Đơn giản cơ cấu tổ chức và cách sử dụng ngôn ngữ của các giám đốc.

• Hãy để các nhân viên nhận biết và giải quyết các vấn đề thông thường theo nhóm.

• Dành ưu tiên hàng đầu cho các quyền lợi của nhân viên, ưu tiên thứ hai cho quyền lợi của khách hàng và ưu tiên thứ ba cho quyền lợi của các cổ đông.

• Tổ chức các buổi họp động não tập thể, các buổi họp giải quyết vấn đề, các buổi họp đánh giá dự án của công ty và các bài phát biểu có sự tham gia của các chuyên gia ngoài công ty.

• Củng cố lòng tin giữa các giám đốc chuyên môn và nhân viên bằng cách khuyến khích các giám đốc phụ trách và nhân viên chia sẻ hoài bão cá nhân của họ với nhau.

• Sử dụng các chính sách tuyển dụng mục tiêu và TĐCBCN như một công cụ tuyển dụng.

Chương 9
Chu trình Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Con người bạn chính là sự bộc lộ của bản tính sâu kín nhất. Bản tính sẽ phản ánh ý chí. Ý chí sẽ phản ánh hành vi. Hành vi sẽ phản ánh số phận.

—Brihadaranyaka Upanishad

Trong chương cuối cùng này, tôi sẽ giới thiệu về chu trình Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN) hoàn chỉnh, trong đó thể hiện mối tương quan giữa các yếu tố của hệ thống TĐCBCN đã được thảo luận trong suốt cuốn sách. Mô hình hoàn chỉnh và có hệ thống này sẽ rất hữu ích cho việc thực hiện thành công các Thẻ điểm cân bằng tổ chức (TĐCBTC) và cá nhân của bạn. Nó gồm có bốn giai đoạn sau (xem Hình 9.11):

1. Hình thành: Giai đoạn này liên quan đến việc hình thành của các TĐCBTC và cá nhân, bao gồm việc áp dụng bài tập kết hợp thở và giữ im lặng trong quá trình hình thành này (xem Chương 2).

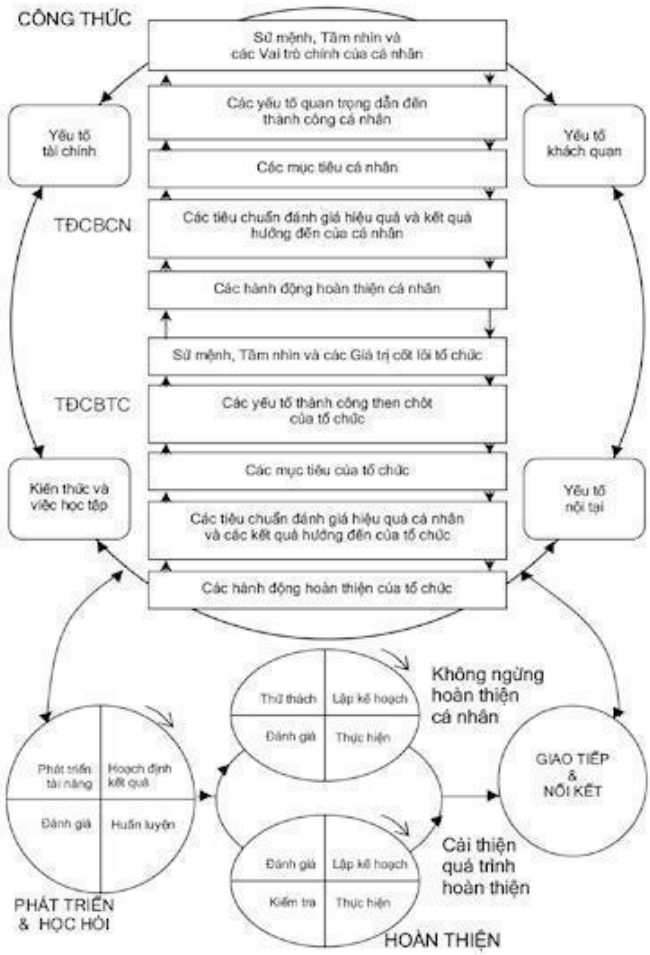
2. Giao tiếp và nối kết: Ở đây tất cả các cổ đông đều tham gia vào chiến lược kinh doanh thông qua việc giao tiếp hiệu quả và chuyển thẻ điểm công ty thành các thẻ điểm của tất cả các bộ phận và nhóm ở cấp thấp hơn, cuối cùng nối kết thẻ điểm nhóm với Kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của các nhân viên. Quá trình từ trên xuống và từ dưới lên được thực hiện, từng bước một, bởi toàn bộ các cấp kế tiếp nhau trong tổ chức, với chi tiết ngày càng tăng (xem Chương 7). Theo cách này, chiến lược chung của tổ chức

được chuyển thể có hệ thống thành các kế hoạch cụ thể hơn ở mỗi cấp tổ chức. Điều này là cần thiết để chuyển tầm nhìn chiến lược thành hành động. Mỗi cá nhân ở tất cả các cấp tổ chức này sẽ hình thành TĐCBCN của riêng mình và chia sẻ nó với các đồng nghiệp.

3. Tiến triển: Điều này có nghĩa là liên tục hoàn thiện bản thân và cải thiện công việc của mình. Nó liên quan đến việc thực hiện các hành động hoàn thiện tổ chức và cá nhân dựa trên TĐCBTC và TĐCBCN. Trọng tâm ở đây là sửa chữa các sai lầm, trau dồi các khả năng sẵn có, làm mọi việc đúng ngay từ đầu, tiếp thu các kỹ năng và khả năng mới thông qua quá trình tiến bộ dần. Các hành động tự hoàn thiện cá nhân được thực hiện theo chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách (xem Chương 3). Kết quả của việc này là sự gia tăng không ngừng của niềm hạnh phúc, nhận thức, niềm vui thích, sự vui vẻ, việc học tập và sáng tạo trong công việc cũng như trong thời gian rỗi. Bảng 9.1 thể hiện tóm tắt các hoạt động mà bạn cần xem xét trong quá trình hoàn thiện cá nhân. Sự kết hợp hoài bão cá nhân với hành vi cá nhân cũng là một phần của quá trình này (xem Chương 4). Các hành động hoàn thiện tổ chức được thực hiện theo chu trình Lập kế hoạch – Thực thi – Kiểm tra – Hành động của Deming. Chu trình này gồm có bốn giai đoạn sau: 1) Lập kế hoạch (lập một kế hoạch hoàn thiện); 2) Thực thi (thực thi bản kế hoạch hoàn thiện này với phạm vi giới hạn); 3) Kiểm tra (xem xét các kết quả của hành động hoàn thiện) và 4) Hành động (thực hiện các bước hoàn thiện đã được minh chứng). Bảng 9.2 tóm tắt các hoạt động mà bạn nên xem xét trong quá trình hoàn thiện tổ chức.

4. Phát triển và học hỏi: Ở đây nhấn mạnh vào việc học hỏi và quản lý các tài năng liên quan đến công việc. Để có thể quản lý và sử dụng hiệu quả các tài năng trong tổ chức, cần phải lồng ghép các Thẻ điểm cân bằng tổ chức và cá nhân trong buổi họp thảo luận về hoài bão và trong quá trình quản lý tài năng (xem Chương 8). Việc này được thực hiện trên cơ sở chu trình quản lý tài năng được giới thiệu trong cuốn sách này, bao gồm các giai đoạn sau: hoạch định kết quả, huấn luyện, đánh giá và phát triển tài năng. Quá trình học hỏi trong giai đoạn này bao gồm việc xem xét các thẻ điểm, quá trình thực hiện những thẻ điểm này dựa trên các điều kiện thay đổi, lưu trữ hồ sơ các bài học vừa học được, kiểm tra xem việc gì làm tốt và việc gì làm chưa tốt trong các quá trình trước. Tùy thuộc vào các kết quả đánh giá này, quá trình thực hiện hay lập ra các thẻ điểm có thể được điều chỉnh. Giai đoạn này liên quan đến việc học hỏi từ các kinh nghiệm thu được. Nó gợi nhớ

đến việc tiếp thu kiến thức thu được và hiện thực hóa các kiến thức này thông qua kinh nghiệm nhằm thay đổi cả hành vi tập thể và cá nhân của nhân viên, như vậy sẽ giúp tổ chức hoạt động tốt hơn. Sự phù hợp của hoài bão cá nhân và hoài bão chung của tổ chức diễn ra ở mọi cấp độ của tổ chức (xem Chương 5). Sự kết hợp của hoài bão chung với các nguyên tắc đạo đức trong kinh doanh cũng diễn ra trong giai đoạn này của chu trình TĐCBCN (xem Chương 6).


CÔNG THỨC
Sứ mệnh, Tầm nhìn và các Vai trò chính của cá nhân
Các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công cá nhân
Các mục tiêu cá nhân
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả và kết quả hướng đến của cá nhân
Các hành động hoàn thiện cá nhân
Sứ mệnh, Tầm nhìn và các Giá trị cốt lõi tổ chức
Các yếu tố thành công then chốt của tổ chức
Các mục tiêu của tổ chức
Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và các kết quả hướng đến của tổ chức
Các hành động hoàn thiện của tổ chức
Yếu tố tài chính
Yếu tố khách quan
TĐCBCN
TĐCBTC
Kiến thức và việc học tập
Yếu tố nội tại
Thử thách
Lập kế hoạch
Đánh giá
Thực hiện
Không ngừng hoàn thiện cá nhân
Phát triển tài năng
Hoạch định kết quả
Đánh giá
Huấn luyện
PHÁT TRIỂN & HỌC HỎI
GIAO TIẾP & NỐI KẾT
Đánh giá
Lập kế hoạch
Kiểm tra
Thực hiện
Cải thiện quá trình hoàn thiện
HOÀN THIỆN

Hình 9.1. Chu trình Thẻ điểm cân bằng cá nhân

Bảng 9.1. Tóm tắt các hoạt động hoàn thiện cá nhân (Liên quan đến TĐCBCN và chu trình LTĐT)

Bảng 9.1. Tóm tắt các hoạt động hoàn thiện cá nhân (Liên quan đến TĐCBCN và chu trình LTĐT)

- Hiểu về bản thân.
- Nhận thức được trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức của mình là phải biến sự hoàn thiện cá nhân thành một thói quen và một quá trình liên tục.
- Đánh giá các mối quan hệ của mình với gia đình, cấp trên, cấp dưới, khách hàng và những người khác.
- Thường xuyên đánh giá nhu cầu/nguyện vọng được hoàn thiện của mình và sự cần thiết của quá trình phát triển cá nhân.
- Hình thành và nghiên cứu TĐCBCN và áp dụng nó vào cuộc sống.
- Chia sẻ TĐCBCN với một người tin cậy (gia đình, cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, và/hoặc khách hàng).
- Cần thống nhất những yếu tố TĐCBCN liên quan đến công việc với người cố vấn trước khi tiến hành.
- Bắt đầu với việc thực hiện TĐCBCN của bạn theo chu trình LTĐT.
- Liên tục hoàn thiện và giám sát các hành động và suy nghĩ của bạn dựa trên TĐCBCN của bạn.
- Hỏi người tin cẩn về cảm nhận, đánh giá của người đó.
- Tập trung xử lý những việc bạn không giỏi, các thói quen giới hạn bạn, các thói quen có ảnh hưởng bất lợi đến cuộc sống của bạn và tạo ra các kết quả không tốt.
- Xem xét các kết quả theo các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cá nhân và các mục tiêu đã đề ra.
- Kiểm tra xem bạn đã thực hiện được các mục tiêu cá nhân đến mức nào và điều chỉnh TĐCBCN của mình nếu cần.

- Đạt được những thay đổi trong hành vi và liên tục thử thách hành vi của bạn.
- Dành thời gian trong kế hoạch của bạn để hoàn thiện và giúp những người khác hoàn thiện.
- Không ngừng học hỏi và coi công việc của mình như một kinh nghiệm học hỏi.
- Tận dụng mọi cơ hội học tập và giữ thế chủ động.
- Hãy hiểu về các khả năng và các hạn chế của mình, hiểu về các nhu cầu cũng như những sự mong đợi của khách hàng.
- Theo đuổi các ý tưởng mới và sự đổi mới dựa trên chu trình LTĐT.
- Hãy là một người quan sát, một người lắng nghe tốt và hãy tháo bỏ các chướng ngại vật mà bạn thường dựng lên.
- Hãy duy trì thái độ tích cực với cuộc sống và đừng bao giờ để bị cuốn vào sự giận dữ.
- Hãy thường xuyên thực hành bài tập thở và giữ im lặng 20 phút vào mỗi buổi sáng và buổi tối.
- Hãy thể hiện sự tận tụy và khả năng lãnh đạo, hãy làm gương.
- Hãy phát triển sự phối hợp và khả năng giao tiếp.
- Tránh hành vi quá khích và hãy giữ bình tĩnh.
- Hãy tin tưởng vào những người khác và hãy xứng đáng với lòng tin của họ.
- Hãy tìm sự cân bằng giữa hoài bão cá nhân với hành vi của bạn.
- Hãy tôn trọng những người khác, hãy nói thật thành thật và đối xử tốt với mọi người.
- Hãy là người thành thật nhất mà bạn biết, hãy trở nên đáng tin cậy.
- Hãy đánh giá người khác thật công bằng và chính xác.

- Hãy chân thật, kiên nhẫn, kiên trì, khiêm tốn và rộng lượng; hãy là người có một trái tim ấm áp và một nhân cách vĩ đại.
- Hãy coi mọi thời cơ như một cơ hội được học tập.
- Hãy là một người thám hiểm, hãy tìm kiếm niềm vui thích trong những thứ mà người khác coi là điều đương nhiên.
- Hãy phát triển khả năng của mình để tập trung cho những khoảng thời gian mở rộng và tạo dựng sự tập trung của mình.
- Hãy khuyến khích và truyền cảm hứng cho người khác bằng những hành động của bạn.
- Hãy lấy một người mà bạn nghĩ là có đạo đức và tâm ảnh hưởng lớn làm hình mẫu cho mình và hãy hành động như người đó.
- Đừng bao giờ cảm thấy bạn không có thời gian cho những ý tưởng mới.
- Hãy trở thành người mạo hiểm và đem lại sức sống mới cho tinh thần và khả năng hài hước của bạn. Hãy dành thời gian để làm mới trí tuệ, thể xác và tinh thần của bạn.
- Hãy làm theo lương tâm mình.
- Đừng bao giờ làm điều gì mà bạn sẽ không thấy tự hào khi kể cho mẹ mình nghe.
- Hãy khám phá các phẩm chất tốt nhất của mình và trau dồi chúng.
- Đừng bao giờ phàn nàn, hãy để mọi người biết đến bạn là một người nhiệt thành, đầy nghị lực, mạnh mẽ và tích cực.
- Hãy lấp đầy tâm trí của bạn với những suy nghĩ về sự thanh thản, sự tích cực, sức mạnh, lòng can đảm và lòng trắc ẩn.
- Hãy tạo ra một hình ảnh về bản thân mình như một người tử tế, điềm tĩnh, có kỷ luật, mạnh mẽ và hết sức tài giỏi.
- Hãy sắp xếp thời gian thư giãn trong tuần của bạn; hãy dành thời gian để suy ngẫm, nghỉ ngơi và nạp lại năng lượng.

- Hãy giao tiếp thật hiệu quả; chất lượng cuộc sống của bạn là chất lượng của việc bạn giao tiếp với người khác và với chính mình.
- Hãy nuôi dưỡng và chăm chút cho những tình bạn mới, đặc biệt với những người đã chia sẻ nhiều kinh nghiệm và niềm vui với bạn; các mối quan hệ là cần thiết cho việc duy trì một cuộc sống thành công và hạnh phúc.
- Hãy thể hiện tình thương và sự quan tâm chân thành đến tất cả bạn bè của mình và nuôi dưỡng mối quan hệ lâu bền bằng cách trở thành một người bạn tốt.
- Hãy cư xử với mọi người, những người đã đi qua cuộc đời bạn, như thể người đó là người quan trọng nhất với bạn trên thế giới.
- Hãy bỏ qua những điểm yếu của người khác và nhìn nhận điểm tốt vốn có của mỗi người. Chúng ta có thể học hỏi từ mọi người. Hãy cởi mở với điều này.
- Hãy phát triển thói quen đúng giờ; nó phản ánh sự tự chủ và một sự quan tâm đúng mực đến người khác.
- Hãy luôn giữ thói quen cười vui của bạn.
- Hãy học cách im lặng và thích thú với sức mạnh của sự im lặng ít nhất 10 phút mỗi ngày.
- Hãy nói ít đi; lắng nghe 60% thời gian. Bạn sẽ học được nhiều, với mỗi người mà chúng ta gặp gỡ, mỗi ngày đều có một việc gì đó để dạy cho bạn. Việc lắng nghe là sự khởi đầu của tất cả những sự thông thái. Việc học tập là lắng nghe thật hiệu quả.
- Hãy học cách luôn suy nghĩ thật tích cực; khi một suy nghĩ tiêu cực xuất hiện trong đầu bạn, lập tức hãy thay thế nó bằng một suy nghĩ tích cực.
- Hãy cống hiến sức lực của mình để có thể để lại cho thế giới một gia sản lớn lao.

- Hãy dành thời gian cho những gì quan trọng nhất; hãy lựa chọn điều gì là quan trọng nhất và hãy loại bỏ những điều không có giá trị. Hãy tập trung vào các mục tiêu thực sự quan trọng; chỉ đọc các tài liệu hữu ích với bạn.
- Hãy có kỷ luật khi tuân thủ kế hoạch TĐCBCN của bạn.
- Hãy tìm kiếm tri thức. Tri thức là sức mạnh. Bạn càng hiểu biết nhiều thì bạn sẽ càng ít cảm thấy sợ hãi. Một người biết càng nhiều sẽ càng đạt được nhiều.
- Hãy đọc nhiều nữa, học nhiều nữa, cười nhiều nữa và yêu thương nhiều hơn nữa.
- Hãy thể hiện sự cảm kích và tôn trọng những người bạn yêu quý.
- Bản chất của một người là tính cách của anh ta; hãy làm cho mình trở nên đáng chú ý, hoàn thiện và mạnh mẽ.
- Hãy coi trọng việc sống hạnh phúc hơn là việc cóp nhặt các tài sản vật chất; hãy vui vẻ với những gì bạn có.
- Hãy cố gắng để trở nên khiêm tốn, sống một cuộc sống giản dị và hữu ích.
- Hãy tận tâm với những việc bạn làm và trở thành một công dân, một người bạn và một phụ huynh tốt hơn.
- Hãy để mọi người biết đến bạn như một người lý tưởng, sẵn sàng đối mặt với những thách thức và đối phó với chúng bằng niềm say mê và sự nhiệt thành.
- Hãy dành ít nhất một tiếng mỗi ngày để ở một mình - để tự xem xét nội tâm trong yên tĩnh, đọc sách hay chỉ là thư giãn.
- Hãy nuôi dưỡng thói quen lạc quan.
- Hãy phát triển trạng thái tinh thần tập trung. Hãy chú ý đến sự phát triển tâm hồn để đạt được sự tự tin lớn hơn.

Bảng 9.2. Tóm tắt Các hành động hoàn thiện tổ chức (Liên quan đến TĐCBTC và chu trình LTĐT)

Định nghĩa và lựa chọn quy trình	*Đánh giá và chuẩn hóa quy trình*	*Hoàn thiện quy trình*
Chuẩn bị cho việc hoàn thiện quy trình • Áp dụng Phương pháp kiểm tra cẩn thận vòng đời TĐHQTT • Nhận ra nhu cầu thay đổi và thảo luận về điều này trong toàn tổ chức • Thiết lập một tầm nhìn cho tổ chức • Hình thành TĐCBTC • Triển khai TĐCBTC trong tổ chức • Đưa ra một cam kết lâu dài • Chứng minh cho cam kết của các cấp quản lý cao nhất • Hãy loại bỏ các chướng ngại để tiến bộ	Đánh giá quy trình • Mô tả chi tiết quy trình kinh doanh được lựa chọn • Đánh giá và xem xét quá trình thực hiện quy trình • Nhận ra các hạn chế của quy trình • Phân tích các vấn đề của quy trình • Phân tích dữ liệu quy trình sẵn có • Thực hiện các phép phân tích nguyên nhân và kết quả • Nhận định các nguyên nhân cốt lõi • Đánh giá sự ổn định của quy trình • Phân tích các nguyên nhân đặc biệt dẫn đến sự thay đổi	• Phân tích dữ liệu sẵn có về quy trình • Cập nhật kế hoạch hoàn thiện • Quyết định các mục tiêu hoàn thiện • Chỉ ra các hành động hoàn thiện • Nhận định các phương pháp của quy trình • Lập kế hoạch chiến lược thu thập dữ liệu • Đào tạo kế hoạch hoàn thiện • Thực thi kế hoạch • Tiến hành các phân tích nguyên nhân và kết quả • Phát triển các giải pháp • Thử nghiệm các giải pháp được lựa chọn

Định nghĩa và lựa chọn quy trình	*Đánh giá và chuẩn hóa quy trình*	*Hoàn thiện quy trình*
• Hãy loại bỏ những nỗi sợ hãi bằng cách dùng khái niệm TĐHQTT và TĐCBCN • Thiết lập một định hướng tập trung về khách hàng và nhân sự • Hãy hiểu các nhu cầu cũng như sự mong đợi của khách hàng và nhân viên • Hãy khuyến khích nỗ lực cá nhân • Hãy khuyến khích việc suy nghĩ sáng tạo theo TĐCBCN và chu trình LTĐT • Hãy cung cấp thông tin và thu hút sự chú ý của mọi người, trong đó có khách hàng và nhà cung cấp • Xác định các nhu cầu học hỏi • Ưu tiên cho việc giáo dục và đào tạo	• Khắc phục các nguyên nhân đặc biệt • Đưa quy trình kinh doanh vào tầm kiểm soát Chuẩn hóa quy trình • Thực hiện chuẩn hóa quy trình • Giao tiếp và đẩy mạnh các tiêu chuẩn • Đào tạo nhân viên sử dụng các tiêu chuẩn • Đưa vào thực hiện các tiêu chuẩn • Đánh giá các kết quả từ các tiêu chuẩn • Phản ứng với những sự chệch hướng các tiêu chuẩn • Nhận ra các nguyên nhân sâu xa của sự chệch hướng • Phân tích các nguyên nhân thường gặp dẫn đến sự chệch hướng	• Tiến hành các thí nghiệm với những thay đổi trong quy trình • Quan sát và phân tích dữ liệu • So sánh dữ liệu với lý thuyết • Đánh giá các hiệu quả và xem xét các kết quả • Quyết định xem mục tiêu nào đã đạt được • Phản ứng với sự sai lệch so với kế hoạch • Nhận ra các nguyên nhân sâu xa • Khắc phục ngay các nguyên nhân đặc biệt • Tìm kiếm các giải pháp thay thế • Thực hiện quá trình hoàn thiện như mong muốn • Đưa quá trình vào tầm kiểm soát

Định nghĩa và lựa chọn quy trình	*Đánh giá và chuẩn hóa quy trình*	*Hoàn thiện quy trình*
• Nhận ra và trao thưởng cho những thành tích trong việc học tập • Nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo • Hình thành một nhóm chỉ đạo Lựa chọn quy trình kinh doanh cần hoàn thiện • Xác định các quy trình then chốt liên quan đến TĐCBTC • Nhận ra các cơ hội • Đặt ra các ưu tiên và lựa chọn quy trình kinh doanh quan trọng nhất • Chỉ định một người quản lý quy trình • Lập một nhóm hoàn thiện • Đào đạo nhóm đó sử dụng các kỹ năng và phương pháp hoàn thiện	• Giảm thiểu sự chệch hướng trong quy trình • Ngăn ngừa việc tái diễn sự sai lệch so với các tiêu chuẩn • Hợp lý hóa quy trình • Kiểm chứng lỗi sai của quy trình • Xây dựng quá trình duy trì hiệu quả tổng thể và TĐHQTT • Ghi lại các bài học đã học được • Thu thập và lưu giữ các dữ liệu về hiệu quả của quy trình	• Thực hiện việc thay đổi lâu dài trong quy trình • Đánh giá các kết quả • Tiếp tục thu thập và phân tích dữ liệu • Liên tục kiểm soát quy trình • Ngăn ngừa tránh lại để xảy ra sự sai lệch • Thiết kế lại các sản phẩm và các quy trình kinh doanh • Ghi lại thành tích được cải tiến • Chuẩn hóa những thay đổi • Ghi lại quy trình cải tiến • Ghi lại các kết quả của dự án • Lập bản trình bày tổng hợp • Đánh giá các phương pháp nhóm • Đánh giá các kết quả của dự án

Định nghĩa và lựa chọn quy trình	*Đánh giá và chuẩn hóa quy trình*	*Hoàn thiện quy trình*
• Thảo luận về tầm nhìn của tổ chức và chiến lược kinh doanh trong nhóm • Xác định quy trình kinh doanh • Mô tả và vẽ biểu đồ phát triển của quy trình kinh doanh • Nhận định mối quan hệ nhà cung cấp/khách hàng • Xác định các biện pháp chính để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng • Đảm bảo một hệ thống đo lường tốt • Hình thành một kế hoạch hoàn thiện • Thu thập thông tin cần thiết		• Đề xuất các hoạt động tiếp theo • Kỷ niệm việc hoàn tất chu trình cải tiến quy trình • Ghi nhận và trao thưởng cho hành động cải tiến liên tục • Lặp lại chu trình Lập kế hoạch - Thực thi - Kiểm tra - Hành động • Lựa chọn một quy trình kinh doanh mới để hoàn thiện

Như chúng ta có thể thấy trong Hình 9.1, chu trình TĐCBCN bao gồm một số bánh xe lớn và nhỏ. Những bánh xe này đều cần có mối tương quan với nhau và rẽ đi đúng hướng giúp cho bánh xe TĐCBCN lớn hơn chuyển động thành công. Mô hình này giúp chúng ta hiểu cả hai cách vận động của chiếc bánh xe này và sự cố kết giữa các khía cạnh khác nhau của nó. Sau khi hoàn thành giai đoạn cuối cùng, chu trình được lặp lại liên tục để gắn kết các thẻ điểm với môi trường xung quanh nó. Nhờ vậy tổ chức của bạn sẽ hiểu hơn về chính mình và môi trường xung quanh, do đó có thể hoàn thiện được bản thân. Một cách tự nhiên, điều tương tự cũng được áp dụng với bạn, nghĩa là bằng cách xem xét TĐCBCN hàng tháng với một người tin cẩn và học hỏi từ những kinh nghiệm trước đó của bạn, bạn sẽ hiểu biết hơn về bản thân và môi trường xung quanh. Điều này sẽ giúp bạn hoàn thiện bản thân. Bằng cách này, bạn sẽ liên tục cải thiện hiệu quả của mình, do đó liên tục làm bản thân và người khác hài lòng. Quá trình hình thành chiến lược, cải thiện và phát triển tiềm năng con người, và quá trình học hỏi đều là các bộ phận của một quy trình nhận thức

Kết quả của việc tiến bộ nhờ chu trình TĐCBCN là việc hoàn thiện liên tục các kết quả kinh doanh qua các năm. Thông qua cách tiếp cận này, khách hàng hài lòng và tổ chức sẽ luôn có thể biết được về chính mình và môi trường xung quanh. Phần mềm TĐHQTT (xem Phụ lục I) là một hệ thống phần mềm tương tác và dựa trên tri thức sẽ hỗ trợ bạn trong quá trình thực hiện hệ thống TĐCBCN nhằm đạt mục tiêu đề ra. Nó đề cập đến khả năng quản lý và đào tạo nhân sự để có thể chỉ đạo hiệu quả tổ chức của họ nhằm đạt được hiệu quả cao hơn, mang lại sự vui vẻ và động cơ. Xem xét cẩn thận vòng đời của TĐHQTT (xem Phụ lục II) là mô hình tuyệt vời về hiệu quả sẽ giúp hướng dẫn bạn trong quá trình cải thiện hiệu quả tổng thể này. Đó là một thước đo giúp một tổ chức xác định

xem mình đang trong giai đoạn phát triển nào và tổng điểm đạt được là bao nhiêu.

Phụ lục I
Phần mềm Thẻ điểm hiệu quả tổng thể

Phần mềm TĐHQTT là một hệ thống phần mềm tương tác giúp hỗ trợ bạn trong quá trình thực hiện Thẻ điểm cân bằng cá nhân. Nó đưa ra khả năng quản trị và đào tạo nhân lực giúp điều hành tổ chức thuận lợi của mình để đạt được hiệu quả, niềm hạnh phúc, sự vui vẻ và có được động cơ thúc đẩy. Hệ thống phần mềm này bao gồm các phần sau:

1. Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN)

2. Thẻ điểm cân bằng tổ chức (TĐCBTC)

3. Sự kết hợp giữa TĐCBCN và TĐCBTC

4. Việc quản lý tài năng hiệu quả trong tổ chức.

Mỗi nhân viên có trách nhiệm phải hoàn thành TĐCBCN của riêng mình. Bước đầu tiên là tạo ra một hồ sơ của nhân viên. Việc này để nhằm phân biệt nhân viên này với các nhân viên khác như được giải thích phía dưới. Sau đó, người nhân viên hình thành hoài bão cá nhân của người mình và các mục tiêu có liên quan, các chỉ số hiệu quả, các mục đích và các hành động hoàn thiện. Bạn luôn có thể tận dụng một bộ dữ liệu xác định trước hay rất nhiều các ví dụ trong hệ thống. Bằng cách này, và sử dụng những khả năng này, người nhân viên sẽ mở mang sự hiểu biết của mình và có cơ hội quản lý và rèn luyện bản thân theo một cách có định hướng. Người đó có thể thấy được hành động tự hoàn thiện của mình

thông qua các dấu hiệu rõ ràng tại bất kỳ một thời điểm nhất định nào. Sau khi được sự đồng ý của người nhân viên, những người khác có thể đưa ra ý kiến phản hồi đối với các hành động của người đó tại bất kỳ thời điểm nào. Các mục tiêu đã đạt được và các thách thức đã vượt qua cũng có thể được cập nhật ngay. Tập hợp các nguyên tắc xử thế TĐHQTT được áp dụng ở đây; điều đó có nghĩa là hệ thống phản ánh sự riêng tư của cá nhân người nhân viên và rằng không có thông tin cá nhân nào được tiết lộ mà không được phép của người nhân viên đó. Một lợi ích của hệ thống là bất kỳ người nhân viên nào cũng đều có thể tự phân biệt bản thân mình với bất kỳ người nhân viên nào khác có hồ sơ giống mình, từ bên trong và từ bên ngoài tổ chức. Cơ sở dữ liệu TĐHQTT cũng chứa dữ liệu nhân khẩu như vậy tồn tại khả năng một cá nhân có thể so sánh với các cá nhân khác có suy nghĩ giống mình. TĐCBCN được nối kết với một cơ sở dữ liệu tri thức đưa ra ý kiến phản hồi và lời khuyên nhằm hoàn thiện hơn nữa bản thân. Với phần mềm TĐHQTT, ta còn có thể kết hợp giữa hoài bão cá nhân và tổ chức bằng cách so sánh các mục đích và mục tiêu cá nhân của người nhân viên với các mục tiêu và mục đích của tổ chức như được hình thành trong TĐCBTC. Việc hoàn tất các bản câu hỏi tương tác và ghi lại các kết quả của các buổi họp thảo luận về hoài bão cũng góp phần vào quá trình kết hợp này. Kết quả là một tổng quan rõ ràng về những sự giống nhau và khác nhau giữa TĐCBCN của nhân viên và TĐCBTC của tổ chức. Những kết quả này chứa đựng thông tin có giá trị giúp giám đốc nhân sự có thể quản lý hiệu quả các tài năng sẵn có bên trong tổ chức. Xin hãy truy cập vào trang web www.total-performance-scorecard.com để biết thêm thông tin chi tiết và thông tin mới nhất về phần mềm TĐHQTT.

Để biết thêm thông tin có liên quan đến phần mềm TĐHQTT

TPS International LLC

P.O. Box 601564

North Miami Beach

Florida 33160, USA

Phone: +1-786-537-7580

Fax: +1-714-464-4498

h.rampersad@tps-international.com

info@total-performance-scorecard.com

www.Total-Performance-Scorecard.com

Phụ lục II

Phân tích vòng đời của Thẻ điểm hiệu quả tổng thể

PHÂN TÍCH VÒNG ĐỜI CỦA TĐHQTT

Sự sẵn sàng của hiệu quả tổ chức và các yêu cầu phát triển sẽ phụ thuộc vào giai đoạn phát triển hiệu quả của tổ chức đó. Việc đánh giá mức độ phát triển hiện tại của tổ chức sẽ cho thấy (1) hiện trạng phát triển yếu tố văn hóa của tổ chức, (2) mức độ sẵn sàng để áp dụng các phương pháp cải thiện hiệu quả như Thẻ điểm hiệu quả tổng thể và chu trình Lập kế hoạch Thực hiện Đánh giá Thử thách và (3) một kế hoạch chuyển đổi và đưa tổ chức lên một cấp độ hiệu quả và văn hóa cao hơn. Hầu hết các tổ chức đều mở rộng ra nhiều cấp, vì vậy cần đưa ra một tổ hợp các yêu cầu cho TĐHQTT. Một tổ chức có thể thành công trong việc nhảy cóc lên vài cấp, ít nhất là về quy mô, nhưng việc này là rất hiếm vì vậy vẫn cần đến quá trình phát triển dần dần. Điều này phù hợp với bản chất mang tính chiến lược cao của quá trình thực hiện TĐHQTT – hướng đến chiến lược tổ chức-nhân viên và quá trình kết hợp hoài bão nhằm mang lại khả năng chuyển đổi bến vững và mang tính chiến lược trong nền văn hóa của hiệu quả.

Việc phân tích vòng đời của TĐHQTT là một mô hình xuất sắc về hiệu quả nhằm cải thiện hiệu quả. Nó là một công cụ toàn diện để tự miêu tả có hệ thống về bản thân. Công cụ này sẽ hỗ trợ cho cả các tổ chức công và tư tăng hiệu quả của tổ chức và cá nhân theo định hướng của hiệu quả tổng thể. Chúng tôi trình bày năm cấp độ phát triển và 8 quy mô theo các khái niệm TĐCBCN và TĐHQTT. Các cấp độ và tầm quan trọng này thể hiện mức độ trưởng thành trong hiệu quả của tổ chức so với những tố chất cần có để có thể trở nên xuất sắc hơn trong quản lý. Năm cấp độ phát

triển là: cơ bản, đang được, vừa phải, vượt trội và cải thiện tổng thể. Mỗi cấp độ cao hơn có thể được coi như một bước gia tăng trong khả năng của tổ chức để thích nghi và phản ứng với những yêu cầu cần có bên trong và bên ngoài để đạt được hiệu quả cao hơn. Việc phân tích vòng đời TĐHQTT là một thước đo giúp bổ sung những cách tiếp cận hiện đang được các tổ chức sử dụng. Thông qua điểm số trong quá trình phân tích vòng đời của TĐHQTT, các tổ chức có thể xác định được mình đang ở cấp độ phát triển nào và hướng tới các chủ đề cụ thể nào. Bằng cách đo lường khả năng quản lý hiệu quả theo cách này, các tổ chức sẽ dễ dàng quản lý các quy trình hiệu quả liên quan và tăng điểm số qua từng năm. Như vậy tổ chức có thể điều khiển các hoạt động cải thiện có hệ thống, luôn nhắm vào các cấp độ hiệu quả xuất sắc cao hơn của cá nhân và doanh nghiệp.

Năm cấp độ phát triển trong TĐHQTT

Cấp độ 1) Hiệu quả cơ bản: ít khi chú ý đến thước đo hiệu quả của tổ chức và cá nhân, xu hướng của quá trình, sự toàn vẹn cá nhân, quản lý tài năng và tri thức. Sự quản lý thường mang tính cấp bậc . Thước đo hiệu quả chỉ bó hẹp trong những báo cáo tài chính của tổ chức, được quyết định trên việc tăng lương cho nhân viên, và những cải thiện trong quá trình giao dịch. Cũng ít chú ý tới những biểu hiện hiệu quả trong sự toàn vẹn cá nhân. Và kết quả là trong tổ chức xảy ra sự ngờ vực lẫn nhau và tổ chức mất người tài.

Cấp độ 2) Hiệu quả đang được cải thiện: Thỉnh thoảng đã chú ý đến việc đánh giá hiệu quả của tổ chức và cá nhân. Mới dừng lại ở cấp độ quan tâm đến việc giảm thiểu rủi ro, đánh giá hiệu quả sự toàn vẹn cá nhân mới chỉ xét trên tiêu chí tuân thủ quy định. Sự quản lý vẫn mang tính cấp bậc nhưng đã bắt đầu xây dựng một chế độ lương thưởng đa dạng. Việc cải thiện hiệu quả phụ thuộc vào những hành động đặc biệt không thường xuyên theo từng quý và có xu hướng không đạt được như mong đợi.

Cấp độ 3) Hiệu quả vừa phải: Thước đo thành tích của tổ chức và cá nhân mang tính lựa chọn. Đã tạo ra một Thẻ điểm cân bằng tổ chức. Sự toàn vẹn cá nhân, việc quản lý tri thức và phát triển tài năng đều là kết quả của việc thực hiện những lời gợi ý là phải tuân thủ nguyên tắc. Tiêu chuẩn ISO 9000 có thể tồn tại trong tổ chức. Hiệu quả của tổ chức bắt đầu cải thiện có chọn lọc vượt ra ngoài mong đợi.

Cấp độ 4) Hiệu quả vượt trội: Thước đo hiệu quả tổ chức và cá nhân mang tính khoa học và có hệ thống. Quá trình quản lý chất lượng tổng thể được thực hiện ở cấp độ chiến lược và chiến thuật. Những buổi họp thảo luận về hoài bão và quy trình quản lý tài năng được thực hiện ở cấp độ quản trị. Sự cải thiện quá trình được đo lường trên tiêu chí định lượng và định tính. Sự toàn vẹn cá nhân bắt đầu được quản lý theo một cách có hệ thống và có tổ chức. Ở giai đoạn này, một số phòng ban đang thí điểm các nhân tố Thẻ điểm hiệu quả tổng thể ở cấp độ chiến lược, trong đó có TĐCBCN, TĐCBTC, các buổi họp thảo luận về hoài bão, quản lý tài năng. Một số bộ phận của tổ chức đã đủ tiêu chuẩn đạt đến hiệu quả tổng thể

Cấp độ 5) Hiệu quả tổng thể: TĐHQTT đã trở thành một quá trình học tập tự nhiên và liên tục và diễn ra một cách nhẹ nhàng và thoải mái. Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả tổ chức và cá nhân, sự toàn vẹn cá nhân, và việc quản lý tri thức và tài năng có hệ thống đều được đặt ở vị trí ưu tiên cao nhất. Tất cả các thành phần cốt lõi của TĐHQTT đã được triển khai thông qua tổ chức ở các cấp độ cá nhân, hành động, chiến lược, chiến thuật. Có một nền văn hóa học tập trong đó quá trình tự học, sự tự nhận thức, sự nhận thức và tự giác nhận trách nhiệm cá nhân, niềm hứng thú, hành vi đạo đức, và sự tập trung vào hiệu quả trở thành một "cách sống", cả trong công việc và cuộc sống. Bởi các thử thách đem lại nhiều kỹ năng và năng lực mới tương ứng, nên mọi người đều có động cơ thúc đẩy và thỏa mãn, thấy hứng thú với công việc và sử dụng thời gian ngoài công việc hiệu quả hơn. Do các đặc điểm trên, hiệu quả của tổ chức được đánh giá là đạt đến cấp độ tổng thể, toàn bộ tổ chức đều đủ tiêu chuẩn để được chứng nhận

Tầm quy mô TĐHQTT

1. Quản lý cá nhân	*Cách các cá nhân được khuyến khích để nâng cao sự tự tri, sự nhận thức, sự ý thức và tăng hiệu quả cá nhân và chuyên môn. Điều này cho phép họ tham gia đầy đủ và thực sự trong công việc cũng như ở nhà, giảm áp lực và đảm bảo một môi trường làm việc hiệu quả, sáng tạo, môi trường thu hút và trân trọng sự thông minh của mỗi nhân viên.*
1.1 Hoài bão cá nhân	Tôi liên tục tiếp nhận sự tự tri và phát triển khả năng tự nhận thức và trách nhiệm cá nhân, bằng cách hình thành hoài bão cá nhân (tầm nhìn và sứ mệnh cá nhân và những vai trò chính); Tôi luôn phấn đấu để đạt đến các mức độ thành tích và thay đổi tư duy cao hơn. Hoài bão cá nhân của tôi là một khái niệm sống mà tôi theo đuổi cả cuộc đời.
1.2 Vạch chiến lược cá nhân và lập kế hoạch cuộc sống-công việc	Tôi đã hình thành Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN); Tôi đưa ra những lựa chọn về lối sống cá nhân và nghề nghiệp. Tôi đặt các mục tiêu hoàn thiện liên tục,, nỗ lực hoàn thành mục tiêu và sử dụng TĐCBCN như một sự nhắc nhở bên ngoài về những ưu tiên bên trong của mình.
1.3 Hoàn thiện cá nhân	Tôi nhận ra trách nhiệm của mình là phải liên tục hoàn thiện bản thân, dựa trên TĐCBCN và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Vì vậy tôi liên tục trở nên có ý thức hơn, đáng tin cậy hơn, sáng tạo hơn và nhờ đó tăng được hiệu quả cá nhân.

1.4 Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc cá nhân	Tôi liên tục tìm kiếm sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống theo hướng dẫn của Thẻ điểm cân bằng cá nhân và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách, và tôi sử dụng thời gian của mình hiệu quả hơn.
1.5 Khả năng lãnh đạo cá nhân	Tôi tự xem mình là một người lãnh đạo, liên tục đạt được các kết quả và quản lý có hiệu quả các nguyên tắc trong hay ngoài và là nền tảng của các kết quả này, sử dụng một kiểu lãnh đạo dựa trên sự trung thực, khả năng trực giác, sự cởi mở, sự toàn vẹn và tin tưởng.
1.6 Khả năng lãnh đạo phục vụ	Là một người lãnh đạo, tôi luôn đặt mình vào vị trí phải phục vụ các đồng nghiệp và nhân viên theo một cách đáng tin cậy; Tôi luôn truyền cảm hứng, kích thích, giúp đỡ và khuyến khích họ, lắng nghe họ, và đánh giá cao những đóng góp của họ.
2. Quản lý chiến lược	*Cách hình thành tầm nhìn, nhiệm vụ và các giá trị cốt lõi (hoài bão chung) của tổ chức thông qua các cổ đông và được chuyển thành những mục tiêu, kết quả hướng đến, thước đo hiệu quả và những hành động hoàn thiện cụ thể nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh.*
2.1 Hoài bão chung	Tổ chức có một sứ mệnh, tầm nhìn, và các giá trị cốt lõi chung phản ánh những nguyện vọng của các cổ đông. Tôi hòa hợp với hoài bão chung và nó chỉ dẫn và giúp tôi có định hướng tập trung.
2.2 Vạch chiến lược kinh doanh	Tổ chức đã hình thành hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tổ chức (TĐCBTC) với hoài bão chung được chuyển có hệ thống thành các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công, các mục tiêu, các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, các mục đích và các chiến lược sáng tạo. Sự tiến bộ được phát triển và TĐCBTC liên tục được sử dụng như một sự nhắc nhở về các ưu tiên của tổ chức.

2.3 Các chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm	Các nhu cầu bên trong và bên ngoài của khách hàng được phản ánh trong các chiến thuật sáng tạo đặt ra trong TĐCBTC. Chúng tôi liên tục hành động dựa trên điều này để cải thiện mối quan hệ, sự thoả mãn của khách hàng và dự đoán các nhu cầu tương lai.
2.4 Hoàn thiện tổ chức	Thẻ điểm cân bằng tổ chức được thực hiện ở khắp tổ chức, để đánh giá hiệu quả tổ chức bằng những thước đo quan trọng. Sự hoàn thiện tổ chức là một quá trình liên tục dựa trên TĐCBTC và theo chu trình Lập kế hoạch – Thực thi – Kiểm tra – Hành động, nhằm đạt được các kết quả mong muốn.
2.5 Truyền đạt chiến thuật	Thẻ điểm cân bằng tổ chức được truyền đạt kịp thời, chân thực, rõ ràng, liên tục và trực tiếp tới tất cả các cổ đông để làm mới quyền sở hữu và sự cam kết ở mọi cấp độ tổ chức. Liệu sự giao tiếp hai chiều có được khuyến khích không?
2.6 Phát triển thẻ điểm	Thẻ điểm cân bằng tổ chức được áp dụng một cách có hệ thống thông qua việc tổ chức sử dụng các thẻ điểm của các phòng ban (ở cấp độ chiến thuật), các thẻ điểm nhóm (ở cấp độ hoạt động), và các kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân (cấp độ cá nhân).
3. Quản lý các giá trị doanh nghiệp	*Cách một tổ chức làm sáng tỏ và hành xử theo các quy phạm, các giá trị và các nguyên tắc đạo đức.*
3.1 Sự toàn vẹn cá nhân	Trách nhiệm cá nhân của tôi là hành động theo lương tâm, tạo ra một sự cân bằng liên tục giữa hoài bão cá nhân và hành vi. Tôi phấn đấu để sống trung thực và nó là một quá trình học tập liên tục.
3.2 Sự toàn vẹn doanh nghiệp	Tổ chức này hành động một cách đạo đức với tất cả các cổ đông; Hành vi và sự nhận thức về đạo đức được tôn trọng, được khuyến khích và được tập hợp thành các chính sách, các thông lệ và quá trình ra quyết định. Điều này là không thể thiếu trong văn hóa của chúng tôi.

3.3 Trách nhiệm xã hội	Tổ chức xác định và thực hiện đối xử công bằng, tôn trọng và quan tâm đến tất cả các nhân viên ở mọi cấp và mọi cương vị; chúng tôi luôn luôn tính đến những tác động môi trường, xã hội và kinh tế trong các hoạt động của mình và hình thành các kết cấu chính thức để duy trì sự nỗ lực.
3.4 Sự minh bạch và trách nhiệm giải trình	Tổ chức hành động theo các tập hợp chuẩn mực đạo đức được mọi nhân viên và cổ đông tuân thủ. Chúng tôi thường xuyên công bố các báo cáo chi tiết về quyền công dân và các hoạt động kinh doanh của chúng tôi, bao gồm các sáng kiến đạo đức cụ thể. Chúng tôi luôn công bằng, kiên định và ghi nhận thành tích của nhân viên xứng đáng.
3.5 Sự tuân thủ nguyên tắc	Tổ chức của chúng tôi vui vẻ tuân theo những quy định của liên bang, của bang và của địa phương.
3.6 Tạo lập thương hiệu và sự tin tưởng	Chúng tôi tự hào có một thương hiệu đồng nghĩa với sự tin tưởng trong con mắt của các cổ đông. Các đối thủ cạnh tranh và những người không phải cổ đông đều có thể nhận thấy sự toàn vẹn của chúng tôi.

---

4. Quản lý tài năng	*Cách quản lý tài năng hiệu quả trong tổ chức, cách lập và phát triển kế hoạch liên tục trong khắp doanh nghiệp, cách thực hiện tối đa hóa khả năng tự phát triển của nhân viên, cách triển khai các tài năng tối ưu, và cách ghi nhận và trao thưởng cho nhân viên.*
4.1 Những khả năng cá nhân	Giám đốc của tôi và tôi phát triển và đánh giá một tập hợp những năng lực định hướng công việc cần thiết cho quá trình phát triển tài năng nhằm tối ưu kết quả của hoài bão chung; Đây là kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của tôi.

4.2 Lập kế hoạch đạt hiệu quả và năng lực cá nhân	Giám đốc của tôi và tôi bắt đầu những cuộc thảo luận (những thoả thuận) định kỳ để tối ưu hóa hiệu quả và cải thiện những năng lực của tôi theo hướng dẫn của kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân. Một số yếu tố có liên quan đến công việc của TĐCBCN cũng được nêu trong những thỏa thuận này. Ngoài ra còn có một buổi gặp gỡ hoài bão kín, tự nguyện, định kỳ và thân mật giữa giám đốc và tôi để bàn về TĐCBCN của tôi, trong đó giám đốc đóng vai trò là một huấn luyện viên tin cẩn và không chính thức.
4.3 Đánh giá và cố vấn	Giám đốc chỉ dẫn cho tôi rất hiệu quả để giúp tôi tối ưu hóa thành tích của mình. Giám đốc đào tạo cho tôi vào những khoảng thời gian cố định trong quá trình phát triển của tôi. Trong buổi gặp gỡ này, tôi nhận được sự hướng dẫn cá nhân và ý kiến phản hồi và xác định các kỹ năng mới được phát triển để phù hợp với các năng lực của tôi.
4.4 Phát triển tài năng	Việc đào tạo nhân viên rất được ưu tiên. Các nhân viên liên tục được các giám đốc trực tiếp đào tạo để tiếp thu các tri thức và kỹ năng mới sử dụng những nguyên tắc "học từ thực hành" và "kinh nghiệm" để giúp họ làm việc thông minh hơn và hoàn thành vai trò của mình thật hiệu quả.
4.5 Lập kế hoạch công việc có liên quan đến nghề nghiệp	Mỗi năm một lần tôi có một buổi tư vấn nghề nghiệp với giám đốc dựa trên TĐCBCN và kế hoạch đạt hiệu quả cá nhân của tôi. Điều này tạo cho tôi những chỉ dẫn phát triển mới để tiếp nhận các vai trò mới bên trong và bên ngoài tổ chức.
4.6 Lập kế hoạch liên tiếp	Trong công ty chúng tôi, ở mọi vị trí đều có những người có trình độ chuyên môn cao. Chúng tôi tuyển dụng các nhân viên dựa trên hệ thống TĐCBCN để đảm bảo phù hợp với công việc cần thiết bằng cách kết hợp hoài bão cá nhân với các yêu cầu của công việc và hoài bão chung.
5. Quản lý quá trình	*Cách liên tục đánh giá và điều chỉnh hay bố trí lại và hình thành lại các quá trình kinh doanh để không ngừng cải thiện sự hài lòng của khách hàng bên trong và bên ngoài.*

5.1 Nhận định khách hàng	Xác định rõ các khách hàng bên trong và bên ngoài theo các nguyên tắc Quản lý chất lượng tổng thể. Phải luôn làm hài lòng các khách hàng này.
5.2 Các nhu cầu của khách hàng	Liên tục điều tra có hệ thống các nhu cầu của khách hàng, hiểu và phản hồi với những sự hoàn thiện quy trình và sản xuất cũng như sự phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới.
5.3 Nhận định quá trình và giá trị của khách hàng	Tổ chức đã xác định những quá trình kinh doanh nào tăng thêm giá trị cho khách hàng và tiêu chí chính đánh giá quy trình và sự hoàn thiện.
5.4 Đánh giá và chuẩn hóa quy trình	Mô tả, hiểu và chuẩn hóa tất cả các quy trình kinh doanh nhằm liên tục thỏa mãn những mong đợi của khách hàng. Sử dụng quá trình chuẩn một cách thuận lợi và đều đặn.
5.5 Quy trình và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả	Liên tục đo và giám sát hiệu quả của tất cả các quy trình kinh doanh dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.
5.6 Liên tục hoàn thiện quy trình	Hoàn thiện liên tục,và chủ động tất cả các quá trình kinh doanh bằng "cách tiếp cận dự án" theo chu trình Lập kế hoạch – Thực thi – Kiểm tra – Hành động và sử dụng các kỹ năng, phản ánh cả nhu cầu của khách hàng bên trong và bên ngoài.
6. Quản lý tri thức	*Cách thức tăng cường việc học bên trong tổ chức và quản lý dòng kiến thức; cách chúng ta phát triển, chuyển đổi, sử dụng và huy động kiến thức để tạo ra một môi trường đổi mới bền vững.*
6.1 Khả năng tự quản lý	Tôi liên tục phát triển kiến thức tự thân dựa trên TĐCBCN và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách, để tăng khả năng sáng tạo của mình.
6.2 Khả năng tự học	Tôi đang học tập một cách chủ động và trải nghiệm quá trình chuyển biến cá nhân liên tục dựa trên TĐCBCN và theo chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Tôi có đủ không gian và sự tự do hoàn toàn để tiếp

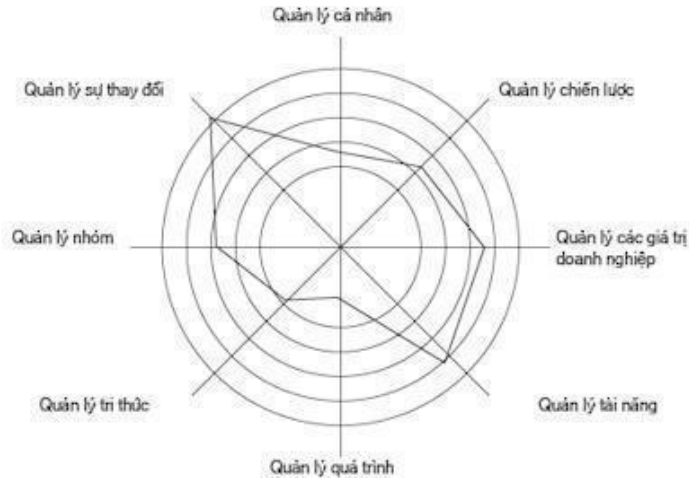
	nhận những thử thách, để học, để hành động, để tiếp xúc thân mật, để thu được kinh nghiệm, để đưa ra các sáng kiến, để thử nghiệm và để chấp nhận rủi ro. Có một môi trường an toàn để có thể luôn thực hành, thử những điều mới mẻ và mắc sai lầm.
6.3 Kiến thức chung	Quản lý kiến thức bên trong tổ chức theo cách chủ động và thường xuyên chia sẻ kiến thức với nhau. Dòng tri thức được quản lý rất hiệu quả. Những quá trình phát sinh, nuôi dưỡng, cập nhật, vận dụng, áp dụng và chia sẻ thông tin liên tục và mạnh mẽ là một cách sống bên trong tổ chức.
6.4 Học tập chung	Chúng ta đang học cùng và học từ nhau chủ động và sâu sắc. Nền văn hóa hỗ trợ quá trình này có trong mọi bộ phận và dựa vào nó mà ta được khuyến khích để không ngừng hoàn thiện.
6.5 Giải quyết vấn đề	Quá trình giải quyết vấn đề cá nhân và cộng tác là một phần tiên phong trong công việc hàng ngày của mỗi người dựa trên các nguyên tắc Quản lý chất lượng tổng thể. Chúng tôi giải quyết các vấn đề một cách khoa học và có hệ thống trong các nhóm đa ngành và trân trọng sự sáng tạo.
6.6 Hạ tầng tri thức	Chúng tôi có một hạ tầng tri thức hiệu quả là các công cụ, các hệ thống, quá trình đào tạo liên tục, các buổi họp động não tập thể, và các buổi họp đánh giá. Hạ tầng tri thức này tạo điều kiện thuận lợi cho mọi mặt của quá trình học tập trong tổ chức, kích thích sự sáng tạo, suy nghĩ có hệ thống, sự tự tin, sự đổi mới và một môi trường học tập năng động.
7. Quản lý nhóm	*Cách thức các cá nhân trong tổ chức cảm thấy gắn kết với hoài bão chung, và chấp nhận, thừa nhận, tin tưởng, tôn trọng và cần đến người khác – để cùng nhau đạt kết quả – biểu hiện của việc các cá nhân trong công ty cùng nhau chia sẻ kiến thức, công việc, suy nghĩ, cảm xúc, sự sôi nổi, sự hài lòng, áp lực, niềm vui thích, xúc cảm, những khó khăn và thành công.*
7.1 Sự cân bằng trong nhóm	Có một hành động kết hợp giữa những năng lực và nhân cách bổ sung và một sự cân bằng giữa các hình thức học

	tập bên trong và giữa các nhóm. Hoài bão cá nhân được hình thành của các thành viên nhóm tiềm năng được sử dụng như một sự chỉ dẫn khi tập hợp nhóm.
7.2 Phát triển nhóm	Có một sự cộng tác hài hòa được dẫn dắt của tinh thần đồng đội trong nhóm của tôi. Các thành viên nhóm gắn kết chặt chẽ, hiểu, tin tưởng, tôn trọng và bổ sung cho nhau.
7.3 Học nhóm	Chúng tôi liên tục chia sẻ những TĐCBCN với nhau. Điều này đem đến một quá trình học nhóm dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng. Những hoài bão cá nhân của chúng tôi song hành với hoài bão của nhóm.
7.4 Sự đa dạng trong nhóm	Các thành viên trong nhóm hoàn toàn thừa nhận vô điều kiện và chấp nhận sự khác biệt đa dạng của những người khác. Trong nhóm của tôi có sự tôn trọng và thấu hiểu lẫn nhau.
7.5 Hiệu quả và tiêu chuẩn đánh giá nhóm	Hiệu quả trong nhóm của tôi liên tục được đánh giá nhằm đạt được hiệu quả nhóm cao. Các kết quả của nhóm là kết quả nỗ lực của các thành viên nhóm. Tất cả các thành viên nhóm đều cảm thấy có trách nhiệm và liên tục được thông tin về các kết quả của nhóm.
7.6 Sự giao tiếp trong nhóm	Nhóm đảm bảo đủ sự truyền đạt về sứ mệnh và sự tiến bộ của nhóm với các cổ đông bên ngoài nhóm
8. Quản lý sự thay đổi	*Cách thức tạo ra sự hỗ trợ quản lý hiệu quả thay đổi trong công ty và sự thay đổi.*
8.1 Cơ sở hạ tầng của sự thay đổi	Xử lý những sự thay đổi một cách toàn vẹn và có hệ thống, khoa học dựa trên một nhóm điều hành, nhóm dự án, giám đốc TĐHQTT, nhóm hoàn thiện và bảo trợ.

8.2 Môi trường văn hoá	Văn hóa tổ chức biểu hiện bằng sự cởi mở với những người mới đến và người ngoài, sự cống hiến, sự ham học, và sự gắn kết bên trong. Tổ chức cởi mở với sự thay đổi và đón nhận thay đổi và có sự tin tưởng lẫn nhau.
8.3 Văn hóa khách hàng	Tổ chức tổng thể của chúng tôi quan tâm đến khách hàng. Chúng tôi chấp nhận và hỗ trợ văn hóa khách hàng.
8.4 Kiểm soát sự chống đối thay đổi	Nhìn nhận và giảm bớt sự phản đối thay đổi trong tổ chức. Chúng tôi hoàn toàn hậu thuẫn cho sự thay đổi và đều tin rằng sự thay đổi sẽ mang lại sự hoàn thiện.
8.5 Thực hiện thay đổi	Những nhà quản trị và lãnh đạo của chúng tôi hết lòng ủng hộ sự thay đổi, điều này được chứng minh trong toàn bộ công ty. Mỗi khi ra các quyết định thay đổi, chúng tôi đều luôn tính đến vai trò của tất cả các cổ đông. Câu hỏi cái gì, tại sao, như thế nào và những kết quả của sự thay đổi liên tục được trao đổi trực tiếp, kịp thời, chân thực, kiên định và dứt khoát giữa những người lãnh đạo cao nhất với các nhân viên. Những đề xuất thay đổi sẽ được củng cố bằng những lập luận rõ ràng.
8.6 Sự bền vững trong thay đổi	Trước hết các nhân viên chịu trách nhiệm thay đổi bản thân họ theo TĐCBCN và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Điều này hình thành điểm khởi đầu cho sự thay đổi bền vững trong nền văn hoá.

Hệ thống tự đánh giá TĐQNT là một ma trận trong đó 5 giai đoạn phát triển được nêu theo chiều ngang và các quy mô các chiều phụ theo chiều dọc. Các chiều phụ xuất phát từ khái niệm TĐHQTT, mỗi chiều phụ có yếu tố phụ của riêng nó. Ma trận được phân loại từ phải qua trái, di chuyển sang phía phải của ma trận có nghĩa là việc một người đánh giá cao hơn về một tổ chức. Ở điểm giao của giai đoạn phát triển và một chiều, người ta tuyên bố rằng nó là đặc điểm của tổ chức trong giai đoạn cụ thể đó. Bảng AII.2 thể hiện chiều Quản lý cá nhân từ ma trận. Cá nhân thể hiện một quan điểm về vị trí của tổ chức tại mỗi chiều phụ bằng cách lựa chọn lời tuyên bố tương ứng nhất với hoàn cảnh nhận biết được trong tổ chức. Sau đó, hệ thống phần mềm có liên quan của chúng tôi sẽ đếm điểm tổng của mỗi giai đoạn phát triển cho mỗi chiều. Các danh sách hoàn chỉnh sau đó sẽ được xử lý tự động và được trình bày dưới dạng biểu đồ hình mạng nhện. Biểu đồ hình mạng nhện này là một cách trình bày đồ họa về vị trí của tổ chức trong 8 quy mô và 5 giai đoạn phát triển. Bạn sẽ nhanh chóng và dễ dàng nắm được tổ chức đạt được điểm số cao ở chiều nào và chiều nào cần phải chú ý đặc biệt. Bằng cách này, sẽ dễ quản lý các quá trình liên quan hơn và cũng dễ hơn trong việc nỗ lực làm tăng điểm số theo từng năm. Việc phân tích vòng đời TĐHQTT sẽ

hướng dẫn các tổ chức một cách có hệ thống để giúp họ cố gắng đạt được sự xuất sắc của cá nhân và xuất sắc trong kinh doanh theo Thẻ điểm hiệu quả tổng thể.


Quản lý cá nhân
Quản lý chiến lược
Quản lý các giá trị doanh nghiệp
Quản lý tài năng
Quản lý quá trình
Quản lý tri thức
Quản lý nhóm
Quản lý sự thay đổi

Biểu đồ hình mạng nhện

Bảng AII.2; Chiều Quản lý cá nhân

1. Quản lý cá nhân	*Hiệu quả cơ bản*	*Hiệu quả đang được cải thiện*	*Hiệu quả vừa phải*	*Hiệu quả vượt trội*	*Hiệu quả tổng thể*
1.1 Hoài bão cá nhân	[ ] Tôi không có bất kỳ một kỹ năng nào để hiểu về bản thân con người tôi, để có thể đạt được các cấp độ hiệu quả cao hơn.	[ ] Tôi suy ngẫm về những động cơ thúc đẩy và những hành động kết quả của mình không thường xuyên để đạt đến các cấp độ hiệu quả cao hơn.	[ ] Tôi thường suy ngẫm về những động cơ thúc đẩy và những hành động kết quả của mình để đạt đến các cấp độ thành tích cao hơn.	[ ] Tôi thu được kiến thức tự thân dựa trên hoài bão cá nhân được hình thành. Tôi liên tục suy ngẫm về điều này để đạt đến các hiệu quả cao hơn và sự thay đổi nhận thức.	[ ] Tôi liên tục thu được kiến thức tự thân và phát triển sự tự nhận thức và trách nhiệm cá nhân, bằng cách hình thành hoài bão cá nhân (tầm nhìn cá nhân, sứ mệnh và các vai trò chính); Tôi liên tục phấn đấu để đạt đếncác cấp độ hiệu quả cao hơn và sự thay đổi nhận thức. Hoài bão cá nhân của tôi là một khái niệm sống mà tôi theo đuổi suốt cả cuộc đời.
1.2 Vạch chiến lược cá nhân và lập kế hoạch cuộc sống - công việc	[ ] Tôi không có kỹ năng hình thành các mục tiêu sống và nghề nghiệp cá nhân.	[ ] Tôi đã hình thành không chính thức các mục tiêu sống và nghề nghiệp cá nhân.	[ ] Tôi đã hình thành một số mục tiêu sống và nghề nghiệp cá nhân, đã áp dụng một số mục tiêu đo lường và thỉnh thoảng suy ngẫm về sự tiến	[ ] Tôi đã hình thành Thẻ điểm cân bằng cá nhân, các mục tiêu sống và công việc. Tôi đã xác định các mục tiêu, các tiêu chí đánh giá và các hành động hoàn thiện cho một số mục tiêu và thường	[ ] Tôi đã hình thành Thẻ điểm cân bằng cá nhân (TĐCBCN); Tôi đã lựa chọn mục tiêu sống và công việc, đặt ra các mục đích để liên tục hoàn thiện, bám sát các thành tích của mình và sử dụng TĐCBCN như một lời nhắc nhở bên ngoài cho những ưu tiên bền

1. Quản lý cá nhân	*Hiệu quả cơ bản*	*Hiệu quả đang được cải thiện*	*Hiệu quả vừa phải*	*Hiệu quả vượt trội*	*Hiệu quả tổng thể*
			bộ của mình.	xuyên cập nhật sự tiến bộ của mình.	trong của tôi.
1.3 Hoàn thiện cá nhân	[ ] Tôi không kiểm tìm cách hoàn thiện bản thân với bất kỳ cơ sở có tổ chức nào.	[ ] Tôi tìm kiếm sự phát triển bản thân theo một số cách nhưng không ghi lại sự hoàn thiện của mình một cách bài bản.	[ ] Tôi tìm kiếm sự hoàn thiện bản thân dựa trên các mục tiêu cá nhân được hình thành nhưng không thường xuyên và không ghi lại sự hoàn thiện của mình một cách bài bản.	[ ] Tôi hoàn thiện bản thân trong công việc và đời sống riêng tư dựa trên Thẻ điểm cân bằng cá nhân của mình và theo chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách. Tôi chủa đòi hỏi bản thân nhiều trong việc cải thiện hiệu quả cá nhân.	[ ] Tôi liên tục hoàn thiện bản thân dựa trên Thẻ điểm cân bằng cá nhân của mình, và chu trình, vì thế tôi không ngừng nhận thức cao hơn, đáng tin cậy hơn, sáng tạo hơn và nhờ đó tăng hiệu quả cá nhân.
1.4 Sự cân bằng công việc/cuộc sống cá nhân	[ ] Tôi không có sự cân bằng công việc và cuộc sống. Tôi ít khi nghĩ về việc này.	[ ] Tôi cố gắng cân bằng công việc và cuộc sống, nhưng tôi không đạt được nhiều kết quả.	[ ] Tôi đã dành thời gian suy nghĩ và phát triển quy trình để cân bằng cuộc sống và công việc nhưng không sử dụng nó một cách nghiêm túc.	[ ] Tôi đang cố tận tụy trong công việc và cuộc sống dưới sự hướng dẫn của TĐCBCN của tôi, và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách.	[ ] Tôi liên tục và liên tục tìm cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống dưới sự hướng dẫn của TĐCBCN và chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá – Thử thách, và tôi sử dụng thời gian hiệu quả hơn.

1. Quản lý cá nhân	*Hiệu quả cơ bản*	*Hiệu quả đang được cải thiện*	*Hiệu quả vừa phải*	*Hiệu quả vượt trội*	*Hiệu quả tổng thể*
1.5 Khả năng lãnh đạo cá nhân	[ ] Tôi không coi bản thân là một người lãnh đạo.	[ ] Đôi lúc tôi coi bản thân là một người lãnh đạo, nhưng ít khi quan tâm đến những việc khác mà chỉ muốn làm công việc của mình.	[ ] Tôi thường dẫn đầu, và những người khác có thể tin tưởng ở tôi, nhưng tôi cảm thấy tôi còn có thể cải thiện cách thức lãnh đạo cá nhân của mình.	[ ] Tôi tự coi mình là một người lãnh đạo và cố gắng làm chủ các nguyên tắc cần có cho khả năng lãnh đạo. Tôi vẫn chưa thấy hiệu quả khi thực việc này liên tục.	[ ] Tôi coi bản thân mình là một người lãnh đạo, liên tục đạt được các kết quả và quản lý hiệu quả các nguyên tắc bên trong và bên ngoài là cơ sở cho những kết quả này, áp dụng một phương thức lãnh đạo được tạo dựng trên sự tin cậy, trực giác, sự cởi mở, sự trung thực và sự tin tưởng.
1.6 Khả năng lãnh đạo phục vụ	[ ] Những người cùng địa vị và các đồng nghiệp coi tôi là có uy quyền và có tính chỉ huy. Tôi biết tổ chức cần gì ở tôi.	[ ] Tôi cố gắng giúp đỡ những người cùng địa vị và các đồng nghiệp.	[ ] Tôi cố đặt bản thân mình vào vị trí phải phục vụ các cộng sự và nhân viên của tôi và đôi khi tôi đã thành công.	[ ] Tôi đang học cách có mặt những khi các cộng sự và nhân viên của tôi cần đến và học cách hỗ trợ họ để họ có thể đạt được các mục tiêu.	[ ] Là một người lãnh đạo, tôi liên tục đặt bản thân mình vào vị trí phải phục vụ các cộng sự và nhân viên theo một cách chắc chắn; tôi liên tục truyền cảm hứng, kích thích, khuyến khích họ, lắng nghe họ và đánh giá cao những đóng góp của họ.

Các tổ chức và/hoặc các bộ phận kinh doanh đạt đến một điểm tổng nhất định và phân bổ cân đối giữa tám quy mô sẽ đủ điều kiện để được trao danh hiệu TĐHQTT hoặc giải thưởng TĐHQTT. Các tổ chức và/hoặc các bộ phận kinh doanh đã được nhận giải thưởng TĐHQTT sau này sẽ được công nhận về TĐHQTT. Giấy chứng nhận TĐHQTT này có giá trị trong vòng một năm và có thể kéo dài dựa trên các kết quả kiểm toán hàng năm do văn phòng TĐHQTT thực hiện và được chứng nhận bởi một đơn vị độc lập thuộc tổ chức chứng nhận TPS International Inc. ở California.

TPS International LLC

P.O. Box 601564

North Miami Beach

Florida 33160, USA

Phone: +1-786-537-7580

Fax: +1-714-464-4498

h.rampersad@tps-international.com

info@total-performance-scorecard.com

www.Total-Performance-Scorecard.com